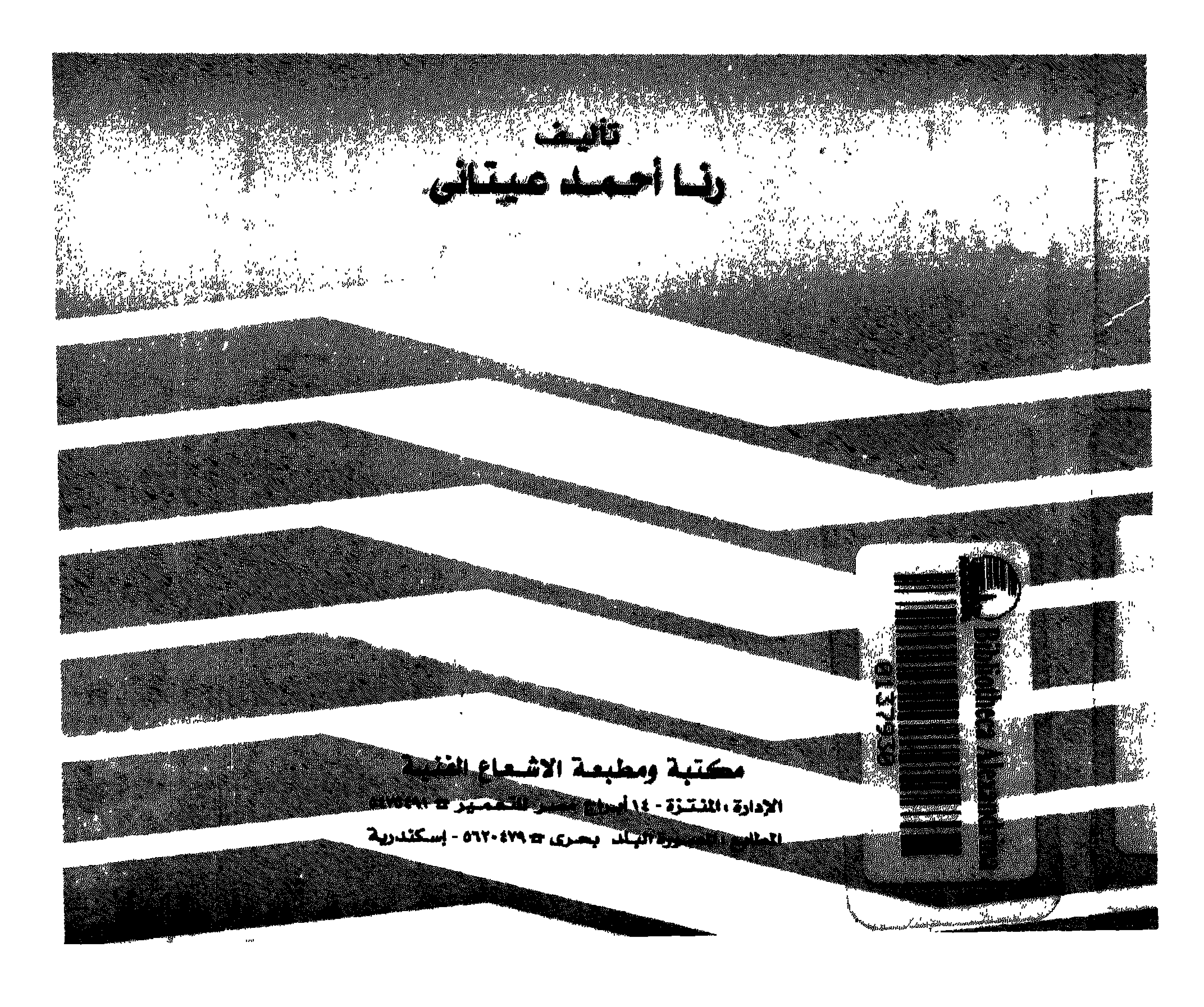
ثقافة الخرافات

على مستوى الأفراد ومنظمات الأعمال



ثقافة الخرافات
على مستوى الأفراد ومنظمات الأعمال

تأليف
رنا أحمد عيتاني

١٩٩٩

مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية
المنتزة - أبراج مصر للتعمير رقم ١٤ ☎ ٥٤٧٥٤٩١
المطابع : المعمورة البلد - بحرى ☎ ٥٦٠٠٤٧٩

حقوق الطبع وإعادة الطبع عن الطبعة الأولى محفوظة للمؤلف.

ملحوظة/ تحذير

« نحـــذر كل من يقـــوم بنسـخ أو طبـع أو تصوير أي جزء من هذا الكتـاب إلا بأمر كتـابى من المؤلفة. وفى حـالـة الاقتبـاس لأغراض البحث العلمى أو النقد أو التعليق يجب ذكـر المصدر »

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ
قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ ﴿٦﴾ ﴾

﴿ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ ٱللَّهُ ۖ وَٱللَّهُ خَيْرُ ٱلْمَٰكِرِينَ ﴿٣٠﴾ ﴾

«صدق الله العظيم»

لكل كلمة حق سواء

بالممكن أو بالمطلق!

نهدي هذا الكتاب

تصدير

كبداية ، تجدر الاشارة إلى أن الباحث – ولو بقدر يسير من التأمُّل – من الممكن أن يدرك أن خرافات كثيرة تحوّلت إلى حقائق، وأن شائعات عدة أدّت إلى انهيار مؤسسات سياسية واقتصادية واجتماعية. وحتى على صعيد الخلية الصغيرة من المجتمع وهى الأسرة ، كثيراً ما أدّت الخرافات والشائعات إلى تفكُّك أواصرها. وعلى مستوى منظمات الأعمال نجد أن من المدراء من هو متشائم ومن هم من المتفائلين. فالتشاؤم خرافة. ،كثيراً ما يخلط البعض منهم بين الحيطة أو الحذر وبين التشاؤم عند القيام باتخاذ قرار معيّن.

إن هذا الكتاب باختصار ، هو دعوة مفتوحة للمناظرة أو المداخلة فى أى موضوع مطروح على صفحاته. ومن الممكن للقارىء إدراك أهدافه من واقع محتوياته. فالكتاب يعرض لثقافة الخرافات ويفرق بين الخرافة والشائعة ، كما يقدم تصنيفاً للخرافات وينتهى هذا الجزء بعرض تحليل وظيفى للخرافات.

هذا وبالله التوفيق ،،،

بيروت – لبنان فى ١٩٩٨/٢/٢٦

رنا عيتاني

المقدمات

(١) الحاجات والموارد

على مستوى الفرد، يفترض البعض، أن الحاجات والموارد هي التي تحكم أو تضبط سلوك الأفراد. أما البعض الآخر فيرى أن هذا الأمر يتشكل اجتماعياً أو طبقاً لنمط الحياة. فالقيود المفروضة على السلوك تكمن في أنماط الحياة[١].

أما على مستوى منظمات الأعمال، بما فيها منظمات خدمة البيئة الأخرى وكذلك الأجهزة الحكومية، فإن تحقيق الأهداف يتحدد في ضوء كل من الموارد والسوق بمعطياته ومتغيراته المختلفة. كما أن الوجود والنشأة لهذه المنظمات إنما يحكمها أو يبررها أسباب الوجود والنشأة.

إن التوفيق بين الهدف (أو الحاجة) والمورد هي المشكلة المزمنة التي تواجه الفرد كما تواجه المنظمة فلا فرق بين الاثنين إلاّ في طبيعة الهدف/ الحاجة وحجم وتنوع الموارد، ومستويات الطموح، وعدد ونوع المتغيرات التي تحكم سلوك كلٍّ منهما. . . إلخ.

وطالما أن:

(أ) نمط الحياة يحدِّد طبيعة الحاجة والموارد المطلوبة.

(ب) الواقعية لا تحدد الطريقة أو الأسلوب الذي يمكن اتباعه لإشباع الحاجة أو تحقيق الهدف.

(جـ) الانحياز الثقافي يحدِّد نمط الحياة.

(د) استراتيجية تحقيق الهدف أو إشباع الحاجات هي جزئياً دالة في الانحياز الثقافي (ثقافة الفرد، وحضارة المنظمة).

---

(١) لمزيد من المعلومات حول تحقيق الغايات يمكن الرجوع إلى:

M. Thomson, et. al., Cultural Theory, S. Francisco, 1990.

وبالعربية أنظر: علي الصاوي، نظرية الثقافة، عالم المعرفة، الكويت، العدد ٢٢٣، الفصل الثاني، ص ٨٧ ـ ١٠٦.

فإنه من الممكن القول :

(أ) بعدم وجود طريقة واحدة لتحقيق الأهداف أو إشباع الحاجات .

(ب) بتعدد الطرق الخاصة بتدبير شئون الفرد والمنظمة .

(جـ) بعدم وجود هدف واحد للمنظمة أو الفرد يسعى كل منهما لتحقيقه .

(د) إن قابلية الأهداف والحاجات والموارد للتطويع أو التغيير من المنظور الثقافي أو الحضاري على مستوى الفرد أو المنظمة يمكن استخلاص الآتي : .

(١) يمكن تصوير العلاقات المحتملة للتوفيق أو الإدارة على أساس الحاجات/ الأهداف والموارد على النحو التالي بعد .

إدارة الأهداف أو الحاجات (الفرد/ المنظمة)

درجة تدبير الموارد (الفرد/ المنظمة)

	قدرة	عجز
عالية	(١)	(٢)
منخفضة	(٣)	(٤)

كما يلاحظ فإن أسوأ الاحتمالات أو المواقف هو الموقف رقم (٤) حيث عجز المنظمة أو الفرد عن إدارة الأهداف أو الحاجات وكذلك انخفاض القدرة على تدبير الموارد اللازمة في آن واحد .

(٢) أن ثقافة الفرد/ وحضارة المنظمة هي التي تحدد بدرجة كبيرة قدرة كل منهما في إدارة حاجاته وتدبير موارده .

(٣) في حالة الفشل سواء في إدارة الحاجة أو تدبير الموارد فإن الباب يُفتح لأنواعٍ من الثقافة السوداء من بينها :

- ثقافة الخرافات.
- ثقافة الشائعات.

وذلك بهدف تقديم تبريراً للفشل وأسبابه حتى وإن كان الفشل لأسباب خارجة عن السيطرة. ويذهب الفريق الأكثر حكمة إلى نوع آخر من الثقافة ألا وهي القدرية لتفسير الفشل أو ثقافة الفقر على مستوى الفرد. أما فريق الباحثين والصحافيين فيذهبون إلى تفسير الفشل من منظور ثقافة النقد تارة أو ثقافة التهميش أو التسطيح تارة أخرى.

ملحوظة (١)

قام مازلو Maslow بتصنيف حاجات الفرد إلى خمس مجموعات هي :

١ ● الحاجات الطبيعية .

٢ ● الحاجة إلى الأمان .

٣ ● الحاجات الاجتماعية .

٤ ● حاجة التقدير الذاتي .

٥ ● الإنجاز الذاتي .

(٢) الاستراتيجيات الخمس

في هذا الخصوص عرض الصاوي نقلاً عن طومسون خمس استراتيجيات مرسومة على خمسة أنماط للحياة، يمكن تلخيصها بتصرف كالآتي[١]:

الاحتمال الأول: الفرد ليس لديه مجال لإدارة احتياجاته وموارده. ومن ثم فهو لا يملك استراتيجية الإدارة، وينصب اهتمامه على التكيف مع البيئة التي لا يستطيع السيطرة عليها (البقاء بالتكيف).

الاحتمال الثاني: إذا كانت الموارد ثابتة ولا يمكن تغييرها فإن الاستراتيجية الوحيدة المتاحة هي تقليل الاحتياجات حتى تتوافق مع الموارد (البساطة الطوعية).

الاحتمال الثالث: إذا لم تستطع شيئاً حيال احتياجاتك فإن الاستراتيجية الوحيدة أمامك هي زيادة مواردك (محاولة زيادة نصيبك من الكعكة ← البقاء المتمايز).

الاحتمال الرابع: أن كل من الحاجات والموارد قابل للتدبير، ولو زادت الموارد يمكن زيادة الحاجات.

الاحتمال الخامس: رفض خيار الإدارة التوفيقية حيث يفضل رجل الأعمال إدارة احتياجاته وموارده إلى أعلى وإلى الحد الذي تستطيع مواهبه التنظيمية أن تصله.

والسؤال الممكن طرحه الآن هو: هل الطبيعة كذلك بالفعل؟ وهل يوجد خمس استراتيجيات إدارية فقط لإدارة الحاجات والموارد؟.

في هذا الشأن يمكن ذكر الآتي:

١ ـ الموارد والحاجات تتسم بقدر مؤكد من القابلية للتطويع اجتماعياً. فهي تتوقف على سماتنا السيكولوجية وعلى الخصائص المادية للعالم الذي نعيش فيه، والذي يحسمها ليس القيود المادية بل المعنوية والثقافية.

٢ ـ هناك أنماط حياة قابلة للنماء أكثر مما يظن البعض، وأن الاستقرار والتغيير

---

(١) المرجع السابق.

يظهر في أشكال مختلفة.

٣ ـ ويضيف أبو قحف أيضاً شرط التنوع اللازم مع فكرة اللاتعادلية Nonergdicity في التعامل مع المعطيات الخاصة بكل نمط للحياة والاستراتيجية الملائمة لتدبير الموارد وإدارة الحاجات.

٤ ـ تشتق التفصيلات من أنماط الحياة حيث (أ) يمكن وصفها في سلسلة واحدة من العلاقة السببية بين الوسيلة والغاية. (ب) احتمال ظهور الحاجات كآثار غير مقصودة لمحاولة تنظيم الحياة الاجتماعية بطريقة معينة.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الاحتمالات الثلاثة (الأول والثاني والثالث) يمكن أن تترك هامشاً كبيراً لكي تعمل ثقافة الخرافة وثقافة الشائعات حيث ترتفع النزعة الفردية نحو الانحياز لأي فكرة سوداء أو خرافة تقدم له تفسيراً مريحاً، وإن كان بالطبع غير موضوعي، لحالات الفشل أو عدم الرضا الناجم عن القصور في إشباع حاجاته.

أما على مستوى منظمات الأعمال وفي إطار علاقتها بالجماهير أو المستهلكين فإنه ليس من الغرابة أن نجد الآن أن أحدث التوجهات في نشاطها التسويقي ليس التسويق في حد ذاته أو بمفهومه المعاصر أو كما هو مدرك في القرن العشرين، بل هو:

القدرة على إدارة توقعات المستهلك بالإضافة إلى تسويق العلاقات. Managing Customers expectation & Marketing the relationships.

والتسويق بهذا المنظور هو بطاقة الدخول إلى القرن الحادي والعشرين أو هو شرط البقاء في القرن القادم. وعلى المنظمة ابتكار الاستراتيجية الملائمة للتوفيق بين أهدافها ومواردها بما يحقق جوهر المعادلة. إن تحقيق الأهداف = إدارة توقعات المستهلك وتسويق العلاقات وإذا كانت الثقافات (بغض النظر عن كونها ثقافة فرد أو ثقافة منظمة أو ثقافة جمعية) تفترض وجود علاقات فإن

النجاح في إدارة توقعات المستهلك تتطلب التوفيق المتوازن بين ثقافة المشروع وثقافة الفرد من منظور السبب والنتيجه أو الغاية والوسيلة

ولا يقتصر الأمر على منظمات الأعمال بل إن جميع الهياكل المؤسساتية والآلة الحكومية عليها الأخذ بهذا المفهوم أي عليها إدارة توقعات الجماهير والعلاقات معاً حتى تستطيع اكتساب الشرعية اللازمة للبقاء والاستمرار أو تحصل على التأثير اللازم لبرامج وأسباب وجودها.

(٣) ثلاثة تساؤلات!! + خرافة

الأول. هل توجد نظرية للثقافة؟

توجد نظريات للثقافة وليس نظرية واحدة. وتعدد النظريات يرجع إلى تباين أو اختلاف حقول/ مجالات الثقافة. فهناك نظريه للثقافة الدينية ونظرية للثقافة السياسية وثالثة للكونية ونظريات للثقافة الاقتصاديه وغيرها.

لكـن

إن مجال النظرية هو الأهم (في مداخلاتنا الحالية)، ليس النظرية في حد ذاتها فمثلاً يمكن القول بأن مجال النظرية الثقافية (باعتبارها صياغة لفظية لمجموعة المعارف والقيم التي توجه السلوك والتصرفات) هو تفسير لكيفية اختيار الأفراد لأساليب وأنماط الحياة وكذلك النتائج التي قد تترتب على هذه الخيارات

الثاني: كيف يتعلم الفرد أو المنظمه الآن؟

لا شك أن التعليم يعتبر مصدراً أساسياً للثقافه والإنسان والمنظمات

تتعلم طرق وأساليب التصرف التي تعكس مخزونها الثقافي بتراكم الإعلام والمدارس والجامعات فضلاً عن الأديان والنمو الإدراكي المتزامن مع النمو العمري بدورة الحياة.

إذن يمكن القول بوجود أربع خرائط على الأقل يمكن قراءة مصادر التعلم أو الثقافة عليها على الصعيد الفردي أو الصعيد الجمعي أو المنظمي هي:

(١) خريطة الزمن (بثلاثيتها الماضي والحاضر والمستقبل).
(٢) خريطة العلم وتطوره.
(٣) خريطة الكون.
(٤) خريطة الأديان.

الثالث: كيف تكتسب الثقافة قيمتها؟

في هذا المجال يقدم (جلال ١٩٩٨ نقلاً عن كاريذرس) إجابة يمكن تلخيصها اجتهاداً على النحو الآتي[١]:

بداية ليس للكلمة معنى إلاَّ إذا وُجهت لشخص آخر أو إذا لم يتلقاها الفرد من فرد آخر.

كما أن قيم السلوك لا تكتسب معناها إلاَّ بمنظور الآخرين.

وإذا كانت الثقافة تنطوي في الأصل على عناصر ذهنية وأشكال من المعارف والقيم التي نعيش بها وعليها أو نبتدعها ونتعلمها فإننا لا نفعلها إلاَّ حين يستخدمها الناس. وبدون علاقات (حيث أن الحياة البشرية ذات طبيعة سببية أو أنها علة السببية أو مصدرها) فلن توجد ثقافات. فالثقافات تفترض مسبقاً وجود العلاقات.

---

(١) مايكل كاريذرس، لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة؟ ترجمة شوقي جلال، عالم المعرفة، الكويت، العدد ٢٢٩، ص ٥٨ ـ ٥٩.

- تستطيع التعرف على منظمة ما من خلال ثقافتها أو حضارتها

Organization Culturel

- لا تستطيع أي منظمة البقاء بدون ثقافة تميزها
- يمكن التنبؤ ببقاء المنظمات من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها

(٤) السياسة للسياسيين = خرافة

كل فعل يصدر عن الفرد إنما هو فعل سياسي. فالسياسة هي مجموعة توجهات أو رؤى خاصة بكل فرد نحو الحكومة أو الاقتصاد أو الدين أو الأسرة أو المدرسة أو الجامعة... إلخ. وكل المجالات والمسافات التي تحتاج أو تنطوي على تصرفات لها آثار معينة أو يتعدى أمرها الفرد ذاته. والسياسة على نحو ما يرى طومسون هي مجال طبيعي أمام الأفراد لتحقيق ذاتهم[1].

التسوق مثلاً (أو شراء سلعة ما) هو أمر أو فعل سياسي فشراء المنتج المعين يعني التصويت اقتصادياً لمصلحة الشركة التي تنتجه.

---

(١) M. Thompson, op. cit., p. 346.

ملحوظة (٢)

مجمل سلوك الدولة
وتوجهاتها ورؤاها تجاه الدول
الأخرى أو سلوكياتها الخاصة بالقضايا
المختلفة يمكن أن تمثل ما يطلق عليه
السياسة الخارجية للدولة

☞

الفصل الثاني

مداخلات مبعثرة

مداخلات مبعثرة

تعمدنا بعثرة هذه المداخلات، وإن كان هناك عدة أسباب لهذه البعثرة، إلاَّ أن بعثرتها في السياق الحالي نرجعه إلى بعثرة المعارف أو الأفكار وتناثرها وتعارضها وتعدُّد وجهات النظر بشأنها. فابتداءً من أوجست كونت، وسبنسر، ومنتسكيو، وإميل دوركايم، وبيرستد، وميل، وزكي نجيبْ محمود، وكاريذرس، وانتهاءً بآخرين كُثر من المفكرين المحدثين على نحو ما جاء بالمرجعين سالفي الذكر[1]، فضلاً عن رؤية المؤلفين يمكن عرض هذه المداخلات في النقاط التالية:

(١) بدون فهم وظيفة الثقافة سواء كانت بيضاء مرغوباً فيها أو سواء مرفوضة فإنه لا يمكن فهم بنائها أو دورها في التنبؤ بأنماط الحياة أو التحيز لنمط معيَّن.

وإذا حلَّلنا الثقافة بشكل عام من المنظور الوظيفي نجد أن شرط الإجماع على نظام معيَّن للقيم وقواعد السلوك بمثل ضرورة وإلاَّ فإن الصراع قد يؤدي إلى انهيار البناء الكامل ويفتح ثغرة كبيرة في نسيج السلوك لظهور وانتشار الخرافات.

العقيدة الدينية مثلاً من المنظور الوظيفي المجتمعي والفردي يعمل عمل القانون الذي يحكم السلوك وينظم العلاقات ويؤمن للفرد حماية من نفسه ومن الغير.

والدين الإسلامي على وجه الخصوص يحتوي ـ كما يحتوي القانون الوضعي ـ قواعد آمرة، وقواعد مكملة توضح وظيفته المجتمعية والفردية في آن واحد. وفي بعض المجتمعات الإسلامية ومنها مصر فإن الدين الإسلامي أو الشريعة الإسلامية هي المصدر الرئيسي للتشريع أو القانون الوضعي.

يمكن الرجوع على سبيل المثال في هذا الخصوص إلى: علي الصاوي، المرجع السابق لـ :
M. Thompson, et al.
أيضاً جلال ـ المرجع السابق لكاريذرس.

(٢) في حياة البشر وعبر التاريخ هناك أدلّة تشير إلى أن أي مجتمع يستطيع أن ينمي قيماً وممارسات ومعتقدات تضفي نوعاً من القبول لنموذج معيَّن من العلاقات الاجتماعية. . لكن عدم وجود نظرية للثقافة في هذا المجتمع قد يهدد قابلية نمط الحياة المبني على هذه القيم ويعرضها للانقراض أو على الأقل لا يمنحه الشرعية المجتمعية المطلوبة أي الإجماع والقبول.

(٣) إذا كانت الثقافة كما يرى بيرستد مثلاً هي كل ما نفكِّر فيه أو نقوم بعمله أو نتملكه كأفراد بالمجتمع فلا يمكن القول أيضاً أن الثقافة تحيز لفكرة أو أفكار أو رؤى ترتبط بمجالات الحياة أو أنها علاقات وأنماط حية لأن الرؤية أو نمط الحياة قد يكون في الأساس الرئيس له أحد نواتج الثقافة.

(٤) إن فشل الفرد في إدراك التناقض في الفكر والممارسة فإن هذا يؤدي إلى:

- الانحياز اللاشعوري بالمنظور الثقافي.
- كبر هامش الانحياز أو القبول للخرافات والشائعات.

(٥) نظرية الثقافة ليست دواءً لكل الأمراض.

هناك أموراً حياتية لا تتعرض لها النظرية ولكن يدركها الفرد بالفطرة. فمثلاً إذا أشرف شخص على الغرق فإن الناس يهرعون لإنقاذه حتى ولو فشلت محاولاتهم.

(٦) بتباين الشعوب والأفراد ومنظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية. . . إلخ في الخصائص تتباين الثقافات بل وتتنافس.

لكـن

في حالة غياب التوحيد الثقافي ـ أي في حالة التنوع الثقافي ـ هل يمكن

أن يكون هناك تواصل بين الثقافات المتنافسة؟.

إن الاتفاق على بعض القيم وقواعد السلوك (مثل تحريم السرقة والقتل والكذب) التي تمثل أحد مصادر الضمير يُمكن من القول إن تواصلاً قد ينشأ أو بالأحرى موجوداً بالفعل بين الثقافات المتنافسة على المستوى الكوني.

(٧)

هل يمكن القول بأننا سندخل عصراً تحكمه نظرية كونية للثقافة؟ أو بمعنى آخر هل سيحمل القرن القادم ظاهرة «عولمة نظرية الثقافة»؟

الإجابة لا. طالما أن هناك تبايناً في المعتقدات الدينية والهياكل المؤسسية السياسية والاقتصادية والاجتماعية... بين الدول... التي هي مصادر رئيسة للثقافة فإنه لا يمكن عولمة نظرية للثقافة. ومهما قيل أن العالم تحول إلى قرية كونية واحدة بفعل التكنولوجيا، فإن أداة التحول هذه لا تقوى على تراكمات الزمن الثقافية وعلى المعتقدات الدينية.

وطالما أن التكنولوجيا لن تستطيع تجريد الإنسان من خصائصه النظرية ومنظومة مكوناته البشرية ككائن حي فإن الفروق الثقافية والانحيازات نحو أنماط معينة للسلوك دون غيرها ستظل قائمة.

نحن نتمدين ولكننا كبشر لا نتطور. ما تطوَّر أو يتطوَّر فقط هو التكنولوجي ويجب أن نتعلَّم كيف نتعامل ونستفيد من تطور الآلة.

(٨) هل يمكن سرقة لغة الثقافة؟ .

لا شك هناك بعض القيم قد لا تكون موضعاً للمشاركة بين كثير من الشعوب. فشرب الخمر محرَّم في المجتمعات الإسلامية، وهذا التحريم يشكِّل قيمة توجه سلوك الفرد وتكون اتجاهه نحو هذا الفعل. لكن هذا الفعل مباح بل ومظهر للتمدين في مجتمعات أخرى.

لكن في نفس الوقت هناك كلمات في قاموس اللغة غير مقصورة على ثقافة معيَّنة أو بلد معيَّن مثل العدل، السلام، الحب... إلخ.

في نفس الوقت يمكن القول إن سرقة لغة ما لا تعني بالضرورة انحيازاً ثقافياً لمصدرها.

⚠ خرافة التمدين قد تأتي أحياناً من سرقة لغة الشعب بواسطة أفراد من شعب آخر.

فالعربي الذي يتحذلق بكلمات فرنسية أو إنجليزية إنما يعيش خرافة شعارها التمدين خاصة إذا لم يكن هناك سبب أو ضرورة لاستخدام لغة بديلة للغة الأم (أسباب علمية مثلاً). وهناك مجتمعات بكاملها تعيش هذه الخرافة، فمثلاً البلاد التي تنتمي إلى الفرانكوفونية تعيش مشكلة الثنائية بعينها فهي فرنسية وليست فرنسية في آن واحد، كما أنها تعيش حالة من التناقض بين القيم والحقائق والمعتقدات.

ملحوظة (٣)

● الثقافة لا تنشأ إلاَّ
بنشوء المجتمع.
والمجتمع لا ينشأ إلاَّ على دعائم ثقافية
وهياكل مؤسسية ثقافية.

● التناقضات الثقافية والفراغ
الثقافي يعتبر حقل جيد لنمو
الخرافات، وانتشار الشائعات.

● الخرافة أو الشائعة لا تنشأ
إلاَّ في مجتمع.

ملحوظة (٤)

تذكر عزيزي القارىء

أننا نعيش في مجتمع غارق في الثنائيات.
فنحن نتعامل مع الحقائق والخرافات،
والمعقول واللامعقول، والأبيض والأسود،
والفضيلة والرذيلة، والواقع والأسطورة
... وغيرها

إن ما قد يراه شعب معيَّن من حقائق قد يراه شعب آخر خرافة. ومن أبرز الأمثلة على هذا ما أسماه أحد الباحثين «داروين» بنظرية النشوء والارتقاء، حيث يرى أن الإنسان أصله قرداً ثم تطوَّر إلى صورته الحالية.

هذا النوع من المعتقدات أو ما اعتبرته بعض الشعوب حقيقة علمية ـ كما يدَّعون ـ نجده في المجتمعات الإسلامية خرافة حتى وإن كان هناك درجة من التشابه التشريحي بين القردة والإنسان. وقد جاء في القرآن الكريم ما يدحض معتقدات الغرب.

قال تعالى:

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾﴾
«صدق الله العظيم»
(الآية ٤ من سورة التين)

﴿الرَّحْمَٰنُ ﴿١﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٢﴾ خَلَقَ الْإِنسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾﴾
«صدق الله العظيم»
(الآيات ١، ٢، ٣، ٤ من سورة الرحمن)

﴿هَلْ أَتَىٰ عَلَى الْإِنسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُن شَيْئًا مَّذْكُورًا ﴿١﴾ إِنَّا خَلَقْنَا الْإِنسَانَ مِن نُّطْفَةٍ أَمْشَاجٍ نَّبْتَلِيهِ فَجَعَلْنَاهُ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٢﴾ إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا ﴿٣﴾﴾
«صدق الله العظيم»
(الآية رقم ١، والآية رقم ٢، والآية رقم ٣ من سورة الإنسان)

وقال تعالى في سورة البقرة ـ الآية رقم ٦٥ :

﴿ وَلَقَدْ عَلِمْتُمُ ٱلَّذِينَ ٱعْتَدَوْا۟ مِنكُمْ فِى ٱلسَّبْتِ فَقُلْنَا لَهُمْ كُونُوا۟ قِرَدَةً خَٰسِـِٔينَ ﴿٦٥﴾ ﴾

«صدق الله العظيم»

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ مِن سُلَٰلَةٍ مِّن طِينٍ ﴿١٢﴾ ثُمَّ جَعَلْنَٰهُ
نُطْفَةً فِى قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿١٣﴾ ثُمَّ خَلَقْنَا ٱلنُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا ٱلْعَلَقَةَ
مُضْغَةً فَخَلَقْنَا ٱلْمُضْغَةَ عِظَٰمًا فَكَسَوْنَا ٱلْعِظَٰمَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَٰهُ
خَلْقًا ءَاخَرَ فَتَبَارَكَ ٱللَّهُ أَحْسَنُ ٱلْخَٰلِقِينَ ﴿١٤﴾ ﴾

«صدق الله العظيم»

(الآيات ١٢ ، ١٣ ، ١٤ من سورة المؤمنون)

في ضوء الآية الكريمة السابقة - كمثال - يمكن القول إن أبسط قواعد المنطق تشير إلى أن الله سبحانه وتعالى أوقع جزاءً/ عقاباً على قوم كفروا وجحدوا بنعمة الله وهداه. وكان هذا العقاب أن جعلهم سبحانه وتعالى قردة خاسئين. فكيف يمكن قبول القول بأن الإنسان أصله قرداً، ويكون عقاب الله سبحانه وتعالى للذين أجرموا بأن يحولهم إلى قردة أي إلى أصلهم على حد ما يعتقد أنصار نظرية النشوء والتطور.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ بِٱلْحَقِّ وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوَرَكُمْ وَإِلَيْهِ ٱلْمَصِيرُ ۝٣ ﴾

«صدق الله العظيم»

(الآية رقم ٣ من سورة التغابن)

الفصل الثالث

الخرافة والشائعة: المفاهيم والأنواع

الخرافة والشائعة: المفاهيم والأنواع

كمقدمة، يمكن القول أن للخرافة كما للشائعة وجهين. الوجه الأول الفعل، أما الوجه الثاني فهو الوعي أو الإدراك. فالفعل من الفاعل والهدف والموقف والآلية اللازمة لسريان أو تفشي الخرافة أو الشائعة. أما بالنسبة للإدراك. . فالإدراك من الفكر أو الشعور الذي يُمكن فهم أو التعامل مع الموقف الخرافي أو الشائعي.

(١) الممكن والمطلق ـ الممنوع والممتنع

هناك من الخرافات ما هو ممكن. وهناك من المجالات الحياتية والطبيعية ما قد يكون حقلاً لظهور الخرافات والشائعات. لكن القبول للخرافة أو الشائعة قد يقع في دائرة الرفض المطلق، وقد يقع في دائرة الممكن ولو بشكل مؤقت. ومن ثم يغيب عن الخرافة أو الشائعة أحد وجهيهما ألا وهو الإدراك أو الوعي، الأمر الذي يؤدي إلى وأد الخرافة أو الشائعة في مهدها.

هناك حقول ومسافات حياتية وكونية تدخل في حيِّز الممنوع والممتنع في آن واحد. وهذا يعني عدم وجود ثغرات للاختراق. فلا تشيع خرافة أو تتفشى شائعة ما في هذه المساقات «من يستطيع القول بأن الشمس تشرق من جهة الغرب؟».

فالذات الإلهية وحركة الكون، والسموات والأرض والروح أو سر الحياة والموت والخلق والجنة والنار. . وغيرها تقع في دائرة الممنوع والممتنع. والإنسان بالفطرة أو بالعلم أعرض عن تصديق أي خرافة أو شائعة تمس كل هذا.

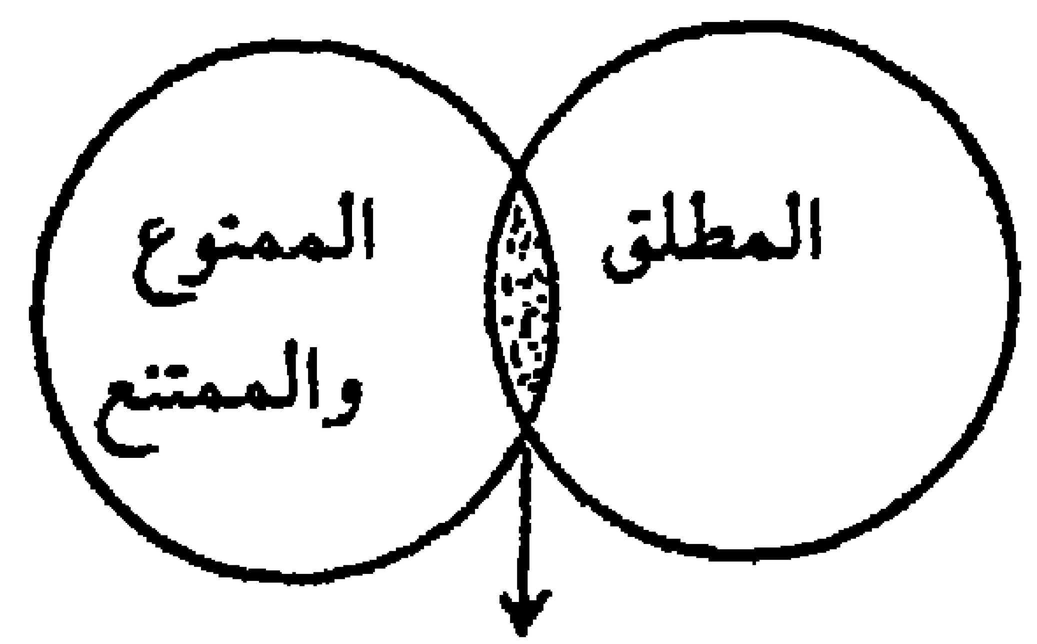
إن حقل الشائعة أو الخرافة إنما يقع في دائرة الممكن والوضعيات البشرية أما الوضعيات الإلهية والكونية. . . فتقع كلها في دائرة التصديق بالمطلق والممنوع والممتنع اختراقه. وطالما أن الإنسان لا يعرف مقدمات القضية (أي قضية) فإنه من الصعب الخروج بنتائج، كما أن قصور المعرفة يساهم في تكوين حقل خصب لتفشي الشائعات والخرافات، وهكذا نتيجة تنشأ من انخفاض الوعي الديني.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِۖ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى ﴾

«صدق الله العظيم»

شكل يوضح هامش/ حقل الخرافات والشائعات



الممكن = حقل الخرافة أو الشائعة

● يتقلص هذا الهامش/ الحقل بارتفاع النمو الإدراكي وبزيادة الحجم المتراكم من الوعي الديني والمعرفي أو العلمي. .

(٢) فردية الموقف

الخرافة أو الشائعة مصدرها الفرد وليس الجماعة. ومن ثم يمكن القول بأن الخرافة أو الشائعة فردية الموقف. فالفرد يطلق الخرافة أو الشائعة من عندياته ويقنع بها فرد آخر الذي يقوم بدوره بإقناع ثالث وهكذا إلى أن تتحول إلى موقف جماعي. فتعامل الفرد مع أحد العَرَّافين أو الفلكيين يفتح مجالاً واسعاً لانتشار الخرافة وكذلك الشائعة (فهؤلاء لم يطلعوا على الغيب وليس لهم شرك في السموات أو الأرض).

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ۞ وَعِندَهُۥ مَفَاتِحُ ٱلْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَآ إِلَّا هُوَ ۚ وَيَعْلَمُ مَا فِى ٱلْبَرِّ
وَٱلْبَحْرِ ۚ وَمَا تَسْقُطُ مِن وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٍ فِى ظُلُمَٰتِ ٱلْأَرْضِ وَلَا
رَطْبٍ وَلَا يَابِسٍ إِلَّا فِى كِتَٰبٍ مُّبِينٍ ﴿٥٩﴾ ﴾

«صدق الله العظيم»

(الآية رقم ٥٩ من سورة الأنعام)

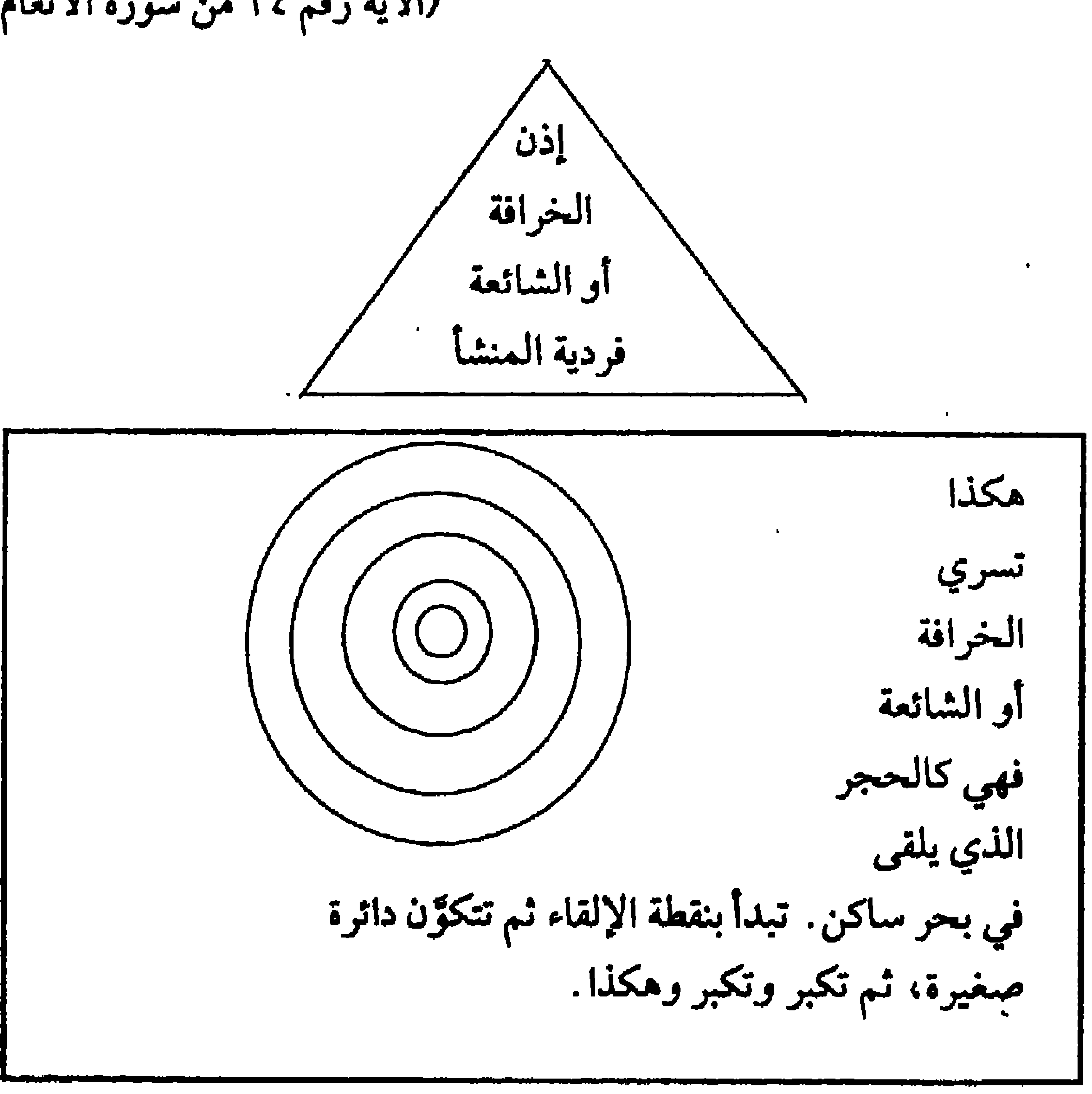
فالتشاؤم من رقم معيَّن، أو من يوم معيَّن ـ كأن يُذكر للفرد في برج حظه أن «رقم الحظ كذا»، أو «يوم السعد كذا» أن ما قد يتحقَّق من توقعات المنجمين ما يكون إلاَّ لمجرد الصدفة البحتة. كل هذا يقع في دائرة الخرافة «وكذب المنجِّمون ولو صدقوا».

وقال الله تعالى:

﴿ ٱنظُرْ كَيْفَ كَذَبُوا۟ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمْ ۚ وَضَلَّ عَنْهُم مَّا كَانُوا۟ يَفْتَرُونَ ﴿٢٤﴾ ﴾.

«صدق الله العظيم»

(الآية رقم ٢٤ من سورة الأنعام)



ملحوظة (٥)

هل تورث الخرافة؟

هناك خرافات تتوارثها الأجيال. . وتوارث الأجيال للخرافات لا يعني مصداقيتها لا بالممكن ولا بالمطلق ولا بالضرورة. توجد مناطق لبنانية تحمل أسماء خرافات قديمة مثل خرافة أدونيس وعشتروت. أما الشائعة فلا تورث كما أنها تنقرض بانقراض جيلها أو على مستوى ذات الجيل أو خلال ساعات أو أيام من نشأتها حيث يسهل إثبات عكسها أي تكذيبها. وإذا كان من الممكن مقاومة الشائعة فقد يكون من الصعب مقاومة الخرافة لصعوبة قياسها أو إدراكها مثلاً.

(٣) مفهوم الخرافة ومفهوم الشائعة

يمكن تعريف الخرافة بأنها:

(أ) . . اللامعقول من المواقف أو الأحداث أو الأقوال أو الاثنين معاً.

(ب) . . كما أن كل ما لا يمكن قياسه من مواقف وأحداث وأقوال أو أفكار يمكن أن يمثل خرافة.

(جـ) . . يمكن النظر إلى الخرافة أو تعريفها أيضاً باعتبارها:

منظومة رمزية جدلية

أما الشائعة فيمكن تعريفها على النحو التالي:

هي فكرة أو أكذوبة يُرَوَّج لها وتكتسب قدراً من المصداقية لأسباب يمر بها الفرد أو الجماعة أو المجتمع.

وإذا كانت الخرافة قد تكتسب في بعض الحالات صفة القدسية وتنتشر فهي قد تكون أخطر من الإشاعة حيث لا يمكن مقاومتها بسهولة.

أما الشائعة وبغض النظر عن معلومية المصدر من عدمه فإنه من الممكن مقاومتها حيث يسهل إدراكها أو قياس أثرها.

إن الشائعة يمكن مقاومتها بكل الوسائل أما الخرافة فلا سبيل لمقاومتها إلاّ بالإيمان والعقيدة بشكل خاص أو سلطان العلم أو المنطق بشكل عام في بعض الحالات.

ملحوظة (٦)

إن استعادة أساسيات
الحضارة وعمق الإيمان،
والاهتمام بالمضمون وليس الشكل،
واستخدام العقل، والرؤية النقدية
وتنميتها من بين أهم آليات مواجهة
الخرافات والشائعات معاً.

ملحوظة (٢)

عندما لا يصدق فرد ما خرافة ما لا يجب
اتهامه بالتطرف. فهذا الفرد لا يهتم
بالشكل ولكنه يهتم بالمضمون.

ملحوظة

(٧)

الشائعة
قد تكون مقصودة
أو متعمدة وهدفها
الإضرار بالغير سواء كان
فرداً أو مجموعة أو حزباً أو شركة
ومؤسسة. أما الخرافات فبعضها عفوي.

إن مجرَّد التكذيب ولو بالتصريح اللفظي بأي وسيلة من وسائل الإخبار أو الإعلام يُمَكِّن من مقاومة أو دحض الإشاعة، عكس الخرافات فقد يصعب إثبات عكسها في كثير من الحالات.

وإذا كانت الخرافة مصدرها العلم ـ حيث أن كثيراً من الخرافات العلمية وجدت أرضاً خصبة لنموها وانتشارها فإن ذات المصدر يعتبر السلاح الممكن لمقاومة الخرافة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري التفرقة بين الخيال العلمي والخرافة، حيث يفصلهما خيط رفيع. الخيال العلمي هو ناتج العقل البشري بأسلوب منهجي ومنظم ويقع في دائرة الممكن. ومن أبرز الأمثلة على هذا حلم العلماء بغزو الفضاء والصعود للقمر وأول محاولات الطيران لعباس بن فرناس كلها ترجمت بذات العقل البشري إلى حقائق. وتظل الخرافة بعيدة عن القياس والإدراك ومن ثم تأتي صعوبة التطبيق.

ملحوظة (٨)

خرافة وفاء النيل عند الفراعنة

نظراً لأهمية نهر النيل للحياة في مصر، فقديماً تصوَّر الفراعنة أنه بتقديم قربان سنوياً للنيل يساعد على استمرار تدفق مياهه وزيادتها. لذا فقد قام الفراعنة بتقديم عروس (تعتبر من أجمل الفتيات) كل عام في تاريخ معيَّن حيث يتم إلقاؤها بعرض النهر وهي في أجمل ثياب العروس حتى يرضى النهر وتفيض مياهه طوال العام. وجاء الإسلام ـ بعد أن فتح عمرو بن العاص مصر ـ ليدحض هذه الخرافة ويمنع الفعل السابق. هذا ولم يتأثر النهر أو يغضب بعد أن مُنِعَت عنه العروس التي كانت تقدم له قرباناً سنوياً. وانتهت الخرافة وطُويت بصفحات التاريخ وأُلغيت من قاموس السلوك في مصر حتى الآن.

ملحوظة: الفراعنة أول من اكتشفوا ضمير الإنسانية وأول شعب اعترف بوحدانية الله عزَّ وجلَّ على نحو ما جاء في عهد الملك إخناتون.

خرافة أدونيس وعشتروت[1]

(١) أَشِعَّةُ ٱلشَّمْسِ ٱلضَّعِيفَةُ مِنْ بَيْنِ ٱلْغُيُومِ ٱلرَّمادِيَّةِ، فتنبَّه الإلهُ أدونيسُ من نومه. ثمَّ حمل عُدَّةَ الصَّيد، وانطلق إلى البرِّيَّةِ على ضفاف نهر إبراهيم.

كانت الطبيعةُ من حوله شاحبةً حزينةً: فرياحُ الخريفِ تُحرِّك غصونَ الشَّجر، وتلْويها، فتتناثر الأوراقُ المُهْترئةُ، وتتغطَّى الأرضُ ببساطٍ أصفرَ. راح أدونيس يتنقَّل بخفَّةٍ من مكان إلى مكان سعياً إلى صيده. لاح له حيوانٌ ضخمٌ يقتربُ منه: حيوانٌ مُفترسٌ، يضربُ الأرض بقوائمه، فتتحطَّمُ الصُّخور تحتها؛ ويفتح فمه، فتبرزُ أسنانُه الحادَّة؛ ويعلو صوتُه، فتهتزُّ البرِّيَّةُ لصداه!...

قوَّس الخنزير البرِّيُّ ظهرهُ، وتهيَّأ للانقضاض على أدونيس. ركَّز أدونيس نظره في ذلك الحيوان الضَّخمِ، ثمَّ أسرع يرميه بسهمٍ حادٍّ... صرخ الخنزيرُ صرخةً مُتألِّمٍ، ثمَّ قفز على أدونيس يُريد أن يقضي عليه. وراح الاثنانِ يتعاركان على الأرض: يعلو الخنزيرُ أدونيسَ حيناً، فيجرحُهُ بأظفارِه؛ ويلُفُّ الشَّابُّ ذراعيهِ القويَّتَيْنِ حول رقبةِ الخنزيرِ حيناً آخر، يُحاوِلُ أن ينتصرَ عليه، فلا يستطيعُ...

واستمرَّ الصِّراعُ ساعاتٍ، ونهرُ إبراهيمَ يشهدُ المعركة بين أدونيس وعدُوِّه. ثمَّ بدأ يضعُفُ أمام الخِنزيرِ، وأخذتْ دِماؤه تسيلُ بكَثْرةٍ، فتنسابُ على الأرضِ، ثمَّ تختلِطُ بمياهِ النَّهر.

وثار النَّهرُ للإلَه المظلومِ، وبكى، فعَلَتْمياهُهُ؛ وغضبَ، فاحْمَرَّ لونُهُ.

(٢) حلَّ الظَّلامُ، ولم يَعُدْ أدونيسُ. خافَتْ الإلَهةُ عشتروتُ، ربَّةُ الحُسْنِ، على زوجها، فسهرتِ اللَّيلَ كُلَّه تنتظرُ رُجوعَه، وقلبُها يخفُقُ بقوَّةٍ عليه.

---

(١) المركز التربوي للبحوث والإنماء ـ القراءة العربية ـ الطبعة الثامنة ١٩٩٠ (لبنان)، ص ١٣ ـ ١٨).

وما إن أطلَّ الصَّباحُ، حتَّى أسرعت عشتروتُ إلى البرِّيَّة. كان الهواءُ الباردُ ينفحُ وجهها، ويتلاعبُ بشَعْرِها الطَّويلِ الجميل، وهي تركضُ باحِثةً عن أدونيس. تعِبتْ رِجْلاها من الرَّكضِ، فأخذت تتعثَّرُ بالحصي: تقعُ على الأرضِ، ثمَّ تنهضُ مُسرِعةً، وهي تصرَخُ بصوتٍ عالٍ:

ـ أدُونيسُ. . . أدُونيسُ. . . أين أنتَ؟ . . . أدُونيس!

ثمَّ تُنصِتُ قليلاً، علَّها تسمعُ جواباً منه، فلا يُجيبُها سوى صَدى صُوْتِها.

كادت عشتروتُ تُجَنُّ! . . أسرعت الخُطى إلى منبعِ نهرِ إبراهيمَ. وهناك رأتْهُ. رأتْ ذلك الشَّابَّ الجميل مُمَدَّداً على الأرضِ، وقد غطَّتِ الجُروحُ جسمَهُ. طفرت الدُّموعُ من عينيها وهي تنظُرُ إليه، ثمَّ اندفعت تصرُخُ:

ـ لا، لن تموتَ يا أدُونيسُ! أُنظرْ إليَّ! حَدِّثني كما كُنتَ تفعلُ! لا، لن تسكُتْ! . .

ثمَّ أخَذت تَمْسحُ جُرُوحَه، وتُغَطِّيها بأوراقِ الشَّجر. وشيئاً فشيئاً، بدأتِ الرُّوحُ تعودُ إلى جِسمِ أدُونيسَ. حرَّك جَفْنيهِ المُغْمَضيْنِ، ثمَّ فتحَهُما. رأى عشتروتَ أمامه، فابتسم.

مَدَّتْ عشتروتُ يدَها إلى أدُونيسَ تُساعِدُهُ على النُّهوضِ، فضحكتِ الطَّبيعةُ لهما، واخْضَرَّ الشَّجَرُ، وبدأَتِ الزُّهُورُ تُطِلُّ بألوانها الحُمْرِ والصُّفْرِ والبِيْضِ. . . وطارتْ أسرابُ العصافيرِ تُزَقْزِقُ فَرِحةً في الجوِّ، وهي تُنْشِدُ نَشِيدَ الحياة. . .

عادتِ الحياةُ إلى أدُونيسَ، فعاد للطَّبيعَةِ ربيعُها الجميلُ، وللحياةِ بَهجتُها وسُرورُها.

(٤) تصنيف الخرافات

باختصار يمكن القول بأن الخرافات تختلف وتتنوَّع باختلاف وتنوُّع مصادرها. فهناك الخرافات الموروثة أي التي يتوارثها الأجيال. وهناك الخرافات العقائدية كخرافة عبادة البقر وعبادة الأصنام وعبادة الشيطان وهذه

مردها إلى الفراغ العقائدي وعدم المعرفة. كما يوجد خرافات تأليه الرشد الشخص كأن يؤله الفرد آراء رئيسه أو والده أو المرشد.. وهناك خرافات التعميم Sterotyping Myth وخرافة التنميط Halo myth. فإذا ساقت الصدفة أن شخصاً أصلع الرأس كان ذكياً أو يأتي بأعمال تتصف بالعبقرية قام البعض بتعميم هذا حيث يرون أن الصلع دليل الذكاء والعبقرية فكل أصلع عبقري، وهذه خرافة بلا جدال.

أما بالنسبة للخرافات العلمية فمصدرها الخيال العلمي وكما سبق القول فإن بعضها يقع في دائرة الممكن حيث يتحوَّل هذا البعض إلى حقائق، وبالتالي لا يمكن نعتها حتى في منشئها بالخرافة. فهي خيال علمي وليست خرافة حتى يتم أو تم إدراكها وقياسها وترجمتها على الواقع.

> من أمثلة هذه الخرافات جميع أفلام الخيال العلمي أو ما يسمَّى بـ Science fiction، مثل فيلم كنج كونج، والحوت Jaws، (وحرب النجوم Star war الذي تحوَّل إلى برنامج عملي للتسليح الأميركي بالفعل).

وقد تنشأ خرافة بفعل الظواهر الطبيعية أو ما يمكن تسميته بخرافة الموقف. كأن يتعرض فرد ما لموقف معيَّن لكنه غير مألوف من فعل الطبيعة ثم يقوم بنسج رؤيته عن الموقف بجعله لامعقولاً.. وعادة ما يبدأ الفرد بأقرب الناس إليه لإبلاغهم بالقصة.. وهكذا تبدأ الخرافة في الانتشار.

وأخيراً يمكن القول بأن هناك نوعاً قد يكون مفيداً من الخرافات. هذا النوع هو الخرافات الأدبية والشعرية. فهذا النوع من الخرافات يأتي من خيال الكاتب أو الشاعر أو الأديب ليحقق هدفاً معيناً قد يكون تربوياً أو علمياً أو عقائدياً. أما الخرافات المصنوعة أو الموجهة فأمثلتها في ميدان الأعمال كثيرة منها ما تفعله بعض الشركات اليابانية.

فمحاولة من هذه الشركات لعلاج ظاهرة أو مرض ضغط العمل Work stress يتم إنشاء تمثال يمثل «المدير» بفناء الشركة حيث يقوم العاملون (الذين يواجهون مشكلات أو اختلاف مع مدرائهم) بتوجيه اللكمات والضرب المبرح لهذا التمثال. ومثل هذا التصرف يُقال إنه يساعد العامل على التخلّص من ضغط العمل أو أنه وسيلة للتنفيس.

ملحوظة هامة

قبل أن تظهر اليابان على خريطة العالم الاقتصادية كان الممثل الكوميدي اسماعيل يس صاحب هذه الفكرة. حيث قام بعمل تمثال لحماته (أم زوجته) بضربه من وقت لآخر كنوع من التنفيس أو الانتقام الرمزي من حماته التي كانت مصدراً للنكد الدائم في حياته مع زوجته وهذا ما يسميه علماء النفس بعملية الإزاحة.

وكملاحظات ختامية يمكن ذكر الآتي:

١ ـ إن التعقيد يعتبر خرافة والمبالغة في التبسيط هو خرافة أيضاً.

٢ ـ إن الشائعة قد تتحوّل إلى حرب أو تؤدي إلى حرب خاصة في ميدان الأعمال.

٣ ـ إن الشائعة والخرافة قد تؤدي إلى ظهور أزمات.

٤ ـ إن التقليد قد يكون سبباً رئيسياً للشائعة لكنه قد يكون غير ذلك بالنسبة لبعض أنواع الخرافات.

٥ ـ قد تنقلب الشائعة أو الخرافة إلى تقليد أو عادة.

٦ ـ إن الفرق بين الأصالة والمعاصرة قد يكون كالفرق بين ما هو مقدّس وما هو خرافي أو شائعي أو بدعة. ويُقال إن ٩٠٪ من الخرافات هي ثقافة علمية سواء واردة من الخارج أو الداخل.

٧ ـ الشائعات من الممكن تسويقها وقد تكون مدفوعة الأجر أي أنها مقصودة

وممولة لإحداث تأثير معيَّن. وهذا ما يتنافى مع أخلاقيات الأعمال في ميدان الأعمال إن حدث.

٨ ـ في ميدان الأعمال يمكن القول: إن نظام الإدارة المرئية Visual Management يقدم آليات حاسمة لدحض خرافات التعقيد والمبالغة في التبسيط داخل المؤسسات والشركات وحتى على الأخص في دوائر الحكومة.

٩ ـ الخرافات الأدبية أو الروائية قد تكون مصدراً للمتعة أو التسلية أو تأصيل بعض القيم مثل الحب والكرم والشجاعة والمثابرة... إلخ، أو الأفكار أو تطوير استخدامات اللغة. فالباحث في تاريخ الأدب والشعر يجد الكثير من الأدلة على ذلك. انظر مثلاً قول الشاعر:

إحنا والقمر جيران، بيته خلف ديارنا

واقرأ مثلاً قصة عروس البحر وطرزان، وغيرها من الخرافات.

١٠ ـ عندما يفتقد شعب إلى مؤسسات عقل شعبية يكون هذا الوطن خير حقل لتفشي وانتشار الشائعات والخرافات. وعندما يعاني الفرد من نقص في إيمانه فإنه لا يستطيع مقاومة الخرافة ويصبح من أكثر عوامل الانتشار للشائعات.

هل الخرافة :

أ ، ـ تنفيس .

ا ف ـ تفصيل معلومة للمسؤول أو للغير

أ ف ـ قهر السلطة

أ م ـ احتجاج جماعي

ـ تدمير ←ـــ خرافة الأدوية

هل دورها ينطوي على

☞

الفصل الرابع

التحليل الوظيفي للخرافات

الخرافة في قاموس Longman

جاء في قاموس ASD ـ لونجمـان Longman أن الخرافة: قصة قديمة تحتوي على أحداث عقائدية أو سحرية تفسر أحداثاً تاريخية معينة. وعادة ما توجد فكرة مشتركة أو عامة من الخرافات وأنه من المحتمل أن يصدِّقها الناس بشكل كبير. وقد ورد بالقاموس المثال الآتي كخرافة:

الرجال أفضل من السيدات
في قيادة السيارات[١].

المصدر: Longman, ASD, p. 397.

(١) ينطبق هذا المثال على فكرة التعميم والتنميط كأنواع للخرافات على نحو ما سبق عرضه.

التحليل الوظيفي للخرافات

قد يكون من الصعب إدراك الظاهرة من مجرد قراءة مفهومها أو حتى صياغة تعريف دقيق لها، حيث يظل حيز الإدراك ضيقاً أو قاصراً إلى حدٍّ كبير. لهذا فإن التحليل الوظيفي لظاهرة أو موقف ما يساعد على فهمها وإدراكها بشكل يساعد على اختيار نمط السلوك أو التصرف للتعامل الملائم لطبيعة الظاهرة أو الموقف.

في الصفحات السابقة تم التعرض بشكل مباشر تارة، وبأسلوب غير مباشر تارة أخرى لعدد من الأسباب التي تؤدي إلى تفشي أو انتشار الخرافات والشائعات أيضاً. وعلى سبيل التكرار يمكن القول إن الفراغ الديني، وقصور المعرفة، وسلب الحرية، والتحيز/ الانحياز اللاإرادي لنوع معيَّن من السلوكيات أو الأفكار من بين أهم هذه الأسباب.

وإذا كان الاغتراب **Alienation** هو مجاراة هامشية لأفكار أو سلوكيات أو قرارات معينة سواء داخل منظمات الأعمال أو على نطاق الأسرة أو المجتمع، وحتى إن كان يحمل في طياته المجاراة القهرية أيضاً كنتيجة التعارض بين توجهات الفرد وتوجهات الجماعة فقد يكون من الضروري تبني الحذر لعدم خلط مجموع أسبابه مع أسباب الخرافات. قد تكون أسباب الاغتراب أسباباً في معظمها للشائعات إمَّا أن تكون كلها مسببات للخرافة فإن الأمر يحتاج لمزيد من التريث قبل الحكم(١).

إن بعض نتائج الاغتراب قد تمثل خرافات سلوكية. فإذا كان التقليد مجاراة لا إرادية أو حتى إرادية هو أحد نتائج الاغتراب فإنه يمثل خرافة. كما أن النفاق الوظيفي يعتبر كذلك طالما أنه تصرفاً مبنياً على عدم القناعة حتى وإن

---

(١) لمزيد من المعلومات حول الاغتراب الإداري يمكن الرجوع إلى د. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، كلية التجارة ـ جامعة الاسكندرية، ١٩٩٧، ص ١٢١ ـ ١٣٨.

كان مستهدفاً لتحقيق أغراض معينة ويغض النظر عن تحقيق نتائج من ورائه.
فالمنافقون الوظيفيون ينطبق عليهم مضمون قول الله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَقُولُونَ بِأَلْسِنَتِهِم مَّا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ، كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ③﴾.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمِنَ النَّاسِ مَن يُعْجِبُكَ قَوْلُهُ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيُشْهِدُ اللَّهَ عَلَىٰ مَا فِي قَلْبِهِ وَهُوَ أَلَدُّ الْخِصَامِ ٢٠٤ وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ ٢٠٥﴾

«صدق الله العظيم»

(الآية رقم ٢٠٤ والآية رقم ٢٠٥ من سورة البقرة)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلْ إِن تُخْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يَعْلَمْهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ٢٩﴾

«صدق الله العظيم»

(الآية رقم ٢٩ من سورة آل عمران)

(١) مراحل ظهور ونمو الخرافة

يكون الفرد مهيّأً لقبول خرافة ما أو إطلاقها ـ أو شائعة ما ـ لأسباب أيديوجرافية. فغياب المعرفة أو الجهل قد يشكل مرحلة التهيؤ للخرافة.

أيديوجرافياً يمكن القول أيضاً فإن فقدان الاعتقاد بالقيم الأخلاقية كالولاء والصدق والأمانة والفراغ الذي يساهم في نفس الوقت في التمهيد للتهيؤ لإطلاق أو قبول الخرافة. وباختصار يمكن ذكر مراحل ظهور ونمو الخرافة وذلك لأغراض التحليل والدراسة فقط على النحو الآتي:

(أ) مرحلة التهيؤ (على نحو ما جاء في المقدمة) وتشمل كل الأسباب الأيديوجرافية والعقائدية.

(ب) مرحلة اللامعنى: إذا فقد الفرد/ المنظمة الهدف وفي حالة عدم وجود مرشدات موجهة للسلوك والتصرف تبدأ الخرافة في الظهور والنمو بدرجة أكبر من مرحلة التهيؤ. وكثيراً ما يرد الفرد (أو المنظمة) الفشل لأسباب غيبية أو لعوامل عشوائية كضربات الحظ.

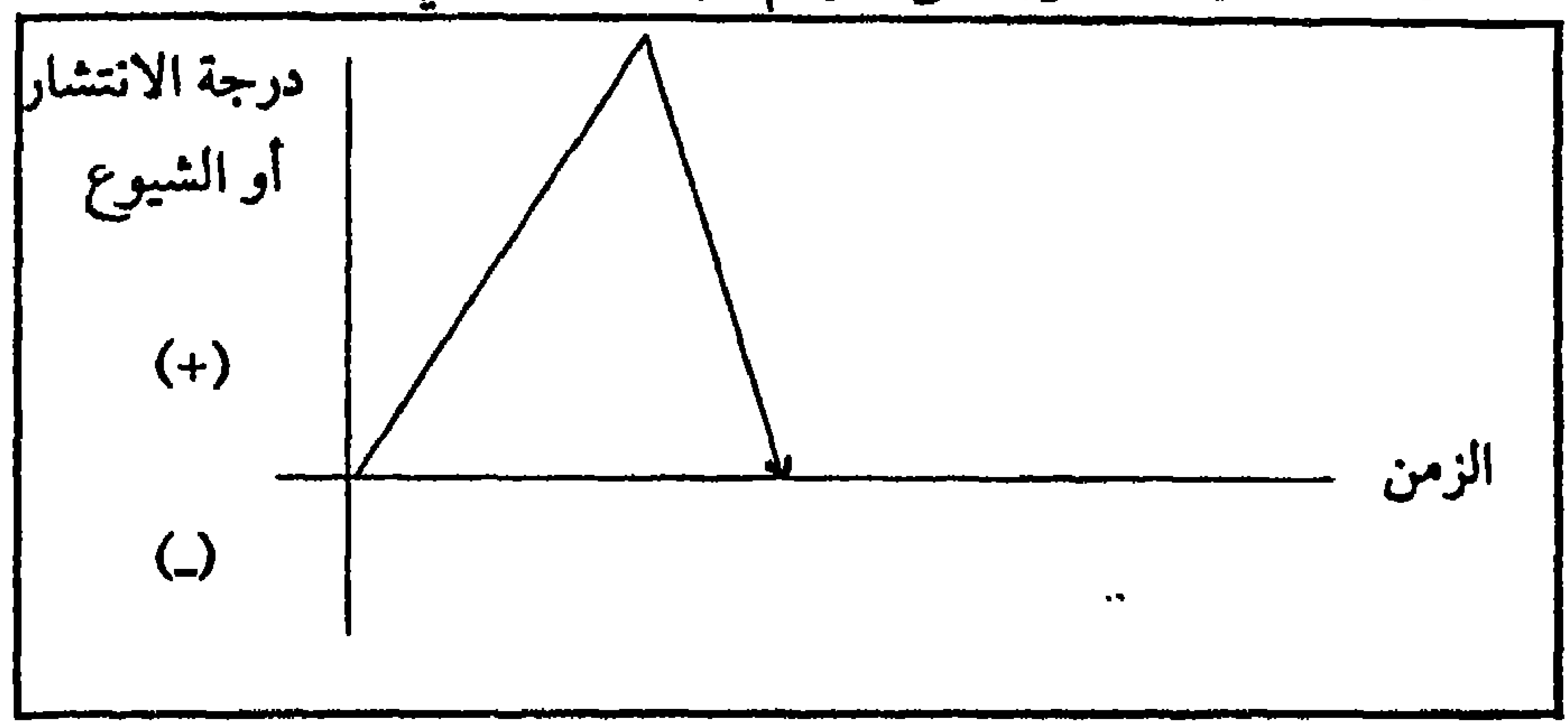
(جـ) المرحلة اللامعيارية: مع الأخذ في الاعتبار المرحلتين السابقتين مرحلة التهيؤ ومرحلة اللامعنى فإن إخفاق الفرد المستمر للتكيف مع جماعة العمل أو الأسرة أو الأصدقاء أو المجتمع يؤدي إلى وصول الخرافة إلى مرحلة الاستقرار الشعوري لدى الفرد. ويصبح الفرد في هذه المرحلة أكثر تهيؤاً ـ بل وأحياناً قبولاً ـ لفقدان حريته في التصرف، وعدم قدرته على السيطرة الشعورية أو الموجهة على إنجاز العمل. ويعتبر القلق، والانسحاب والانعزال، وعدم المبادرة، والمراوغة، أو الخضوع من بين أهم مظاهر هذه المرحلة.

(د) مرحلة التحول الأسطوري للخرافة. وعادة ما ينظر إلى الأسطورة باعتبارها خرافة. غير أن الأسطورة تكون هي المرحلة الأكثر نضجاً من مراحل نمو الخرافات أو هي الطور المتقدم منها خاصة تلك الخرافات الأدبية أو القصصية التي عادة ما يتوارثها جيل بعد الآخر.

(هـ) مرحلة التحول إلى العادة: تتحول بعض الخرافات (خاصة خرافات الفلك) إلى عادة، فكثيراً من النواب والقانونيين والوزراء لا يبدأون يومهم إلاً بعد قراءة برج الحظ. وفي ضوء ما يقرأونه يبدأون في تخطيط أجندة العمل أو إعادة تخطيطها.

ملحوظة:

من حيث الزمن قد تظهر الخرافة ولا تستمر إلاً لفترة محدودة جداً مثلها في ذلك مثل سلع الصرعة أو التقاليع **Fad product**، فكما يوجد هذا النوع من السلع يوجد ما يمكن تسميته بخرافات التقاليع أو الصرعة **Fad myth** حيث تنتشر بشكل كبير ثم سرعان ما تبدأ في الاندثار بلا عودة.



(٢) وظائف الخرافة

يوجد تشابه بين الخرافة والشائعة من منظور التحليل الوظيفي لكل منهما. ويمكن في السطور القليلة الآتية بعد عرض أهم الوظائف أو الأدوار (إن صح التعبير) التي تلعبها الخرافة وذلك على النحو الآتي:

(١) **الوظيفة النفسية.** تلعب الخرافة دوراً في تحقيق نوع من الهدنة النفسية للفرد حتى وإن كانت غير حقيقية أو لفترة مؤقتة. أما عنصر الخطورة فيها فيكمن في التمكن. فالفرد كثيراً ما يقبل الخرافة أو يقوم بنسجها كنوع أو وسيلة للتنفيس عن النفس. أو بمعنى آخر

خداع النفس بصحة ما يسمح أو يعتقد أو يقوله من بنات أفكاره. ولكن إذا تمكنت من الفرد تحولت إلى مرض نفسي.

(٢) الوظيفة الإعلامية والثقافية. تستخدم الخرافة أحياناً لتوصيل معلومة أو فكرة لمسؤول ما أو للغير عموماً. كما تستخدم من المنظور الأدبي ـ قصص الأطفال والدراما ـ لإرساء تقليد أو قيمة جديدة أو تعديل في السلوك أو تغيير عادة. كما توظف الخرافة الأدبية لتغيير معتقدات أو إرساء مبادىء معينة.

ملحوظة:

يمكن تقسيم الخرافات وظيفياً إلى نوعين رئيسيين هما:

الخرافات البناءة أو المحمودة

الخرافات التدميرية.

ومن ثم يمكن القول بأن الخرافات تلعب أدواراً بنائية وأخرى تدميرية أو هدامة على الصعيد الفردي أو الأسري أو الأعمال... إلخ.

(٣) الوظيفة التسلطية أو القهرية. تطلق الخرافات أو يتم نسجها كوسيلة للتسلط أو السيطرة خاصة الخرافات التي يكون الجنون أو السحر مصدراً لها. فالسحرة أو المشعوذون كثيراً ما يستخدمون أساليب معينة لإرهاب أو إخضاع ضحاياهم بشكل دائم. وهذا ما يتبعه أيضاً عناصر الإرهاب الذين يختبئون في عباءة الدين.

(٤) استخدام الخرافات أيضاً كأسلوب غير مباشر للقهر المعنوي للسلطة الحاكمة (حزب حاكم، أو مسؤول كبير).

٥ ـ التدمير: تستخدم الخرافات كمعول للتدمير خاصة الخرافات الواردة من ثقافات أخرى. من أبرز هذه الخرافات خرافة عَبَدة الشيطان، فهذه الخرافة إنما استهدفت تدمير الشباب خاصة في دول العالم الثالث، والخرافة التي نسجها أحد المتخرجين من مستشفى الأمراض العقلية بإحدى الدول التي تدعي التقدم الحضاري وتسببت في الانتحار الجماعي لأكثر من ٤٠٠ فرد تعتبر مثالاً آخر.

وفي بعض الحالات قد يحدث التدمير من جراء الاستخدام غير الرشيد لنوع من الأدوية بدافع الشفاء ويكون الاعتقاد الخاطىء أو التقليد أو الانقياد لآراء الغير بلا وعي أو الإشاعة من بين أسباب ذلك.

(٦) الاحتجاج الجماعي، كثيراً ما تطلق الإشاعة للتعبير عن الاحتجاج الجماعي على تصرف أو قرار معيَّن تم اتخاذه داخل شركة أو على مستوى دولة يحدث بالقياس نسج خرافات لنفس السبب وكوسيلة لتعديل القرار أو إلغائه.

(٧) الوظيفة البنشماركية (المرجعية) Benchmarking function. من بين الأدوار البنائية للخرافات كثيراً ما تلجأ الشركات إلى تقليد بعضها البعض الآخر تحت شعار الابتكار والتجديد والتطوير. هنا يكون الخلق والإبداع والتطوير يمثل خرافة لأن الأصل أو الأساس هو التقليد سواء بالقرار أو التصرفات. ففي ظل خرافة الإبداع والخلق تحظى الكثير من الشركات اليابانية بالشهرة في الوقت الذي نجد فيه أن هذه الشركات هي في الأصل بنشماركية أو مقلدة لشركات أخرى أوروبية أو أمريكية.

الفصل الخامس

بعض الخرافات في ميدان الأعمال

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، ص ١١٤ - ١٢٠.

تنويه لا بد منه

☞

يعرض هذا الفصل لبعض الأمثلة المرتبطة بميدان الأعمال وبصفة خاصة تلك الشائعة في مجال ممارسة النشاط التسويقي سواء في الشركات الصناعية أو التجارية أو الخدمات بالإضافة إلى المنظمات الخيرية أو التي لا تسعى إلى تحقيق أرباح. وفي مقابل كل خرافة سوف نعرض الحقيقة المقابلة لها حتى يمكن تصويبها. هذا وسيتم إعطاء رقم لكل خرافة ويكون هذا الرقم هو نفسه الحقيقة المصوبة للخرافة ذاتها.

مسلسل	الخرافات
(١)	مُن المهم استخدام مساحة بيضاء في الإعلانات والبروشور وغيرها من المطبوعات
(٢)	الناس يفضلون فتح الأغلفة السميكة.
(٣)	الناس لا تحب قراءة المقالات أو الإعلانات الطويلة ومن ثم يجب أن تكون موجزة/ مختصرة.
(٤)	الإعلان في الراديو والتلفزيون مكلف.
(٥)	الإعلان التليفزيوني الفعال مكلف.
(٦)	الاهتمام بوجه الغلاف أو الشكل دون الحل للمشكلة يسهل البيع.
(٧)	نجاح البيع بالبريد يرتبط بالعرض المناسب والسعر والطرد المرسل. إلخ.
(٨)	التسويق الجيد يقاس بنتائجه الفورية أو السريعة.
(٩)	معظم الناس لديهم آراء ومعلومات جيدة عن التسويق.
(١٠)	التسويق (أو الإعلان) يجب أن يكون مُسلياً ومنهجاً (يدخل البهجة والسرور ويكون مسلياً).
(١١)	لا يمكن أن تكون رجل تسويق خلاقاً إذا اعتمدت على السلعة أو الخدمة التي تقوم بتسويقها.
(١٢)	لا يهتم أي فرد بالإعلانات التليفزيونية.
(١٣)	الإعلان التليفزيوني يضفي على نشاطاتك السحر أو الجمال ويجعلها محبوبة لدى الناس.
(١٤)	لكي تضمن نجاح نظامك التسويقي لا بد وأن تغيره في وقت لاحق.

الحقائق	مسلسل
المستهلكون والعملاء لا يهتمون بالمساحات البيضاء بل يهنمون بالمعلومات والمنافع المرتبطة بالسلعة.	(١)
قبل أن يوجد البريد اليومي كانت الأغلفة أو المظروف السميك يجذب الانتباه... لكن في الوقت الحالي أصبحت مُضَيِّعة للوقت.	(٢)
كلما كان المستهلك مهتماً بالسلعة كلما زادت رغبته في القراءة عنه أكثر.	(٣)
ليس بالضرورة أن تكون الإعلانات بالراديو أو التليفزيون مكلفة فأسعار الإعلانات في هذه الوسائل تنخفض باستمرار لما لها من تأثير وأهمية كبيرة وانتشار واسع.	(٤)
الفكرة الأساسية هي الفعالية في الإعلان وليس التكلفة.	(٥)
يجب أن تنصب عملية البيع على الحلول للمشكلة وليس على الشكل أو الغلاف. فأسهل طريقة لبيع السلعة هي عرضها كحل لمشكلة ما.	(٦)
الأساس هو التوقيت.	(٧)
نجاح التسويق يتوقف على تلبية رغبات وحاجات المستهلكين وتحويلهم إلى عملاء دائمين.	(٨)
كل فرد لديه اهتماماته ومشاكله الخاصة التي تفوق اهتمامه بالتسويق.	(٩)
التسويق (أو الإعلان) يستهدف عرض السلعة بشكل يمنع النسيان	(١٠)

مسلسل	الخرافات.
	ويسهل التذكر (تذكر المستهلك للسلعة).
(١١)	من الممكن أن تكون رجل تسويق مبدعاً وخلّاقاً إذا نظرت إلى التسويق باعتباره فنّاً بدرجة أكبر من اعتباره مهنة.
(١٢)	يهتم البعض بالإعلان التليفزيوني بينما لا يهتم بها البعض الآخر.
(١٣)	ليس بالضرورة أن تحصل على هذا أو تصل إلى قلب المستهلك من خلال الإعلان التليفزيوني.
(١٤)	يقاس نجاح نظام التسويق المطبق بمدى اهتمامه بالسلعة بدرجة ومدة أطول (ومن خلال جذب انتباه وإثارة المستهلك وجعله يشتري السلعة).
(١٥)	دورة حياة المقالات الخاصة بنشاطاتك ـ كجزء من دور العلاقات العامة في إطار علاقتها بالتسويق ـ قصير.
(١٦)	نجاح التسويق أو الإعلان مثلاً يعتمد على مدى القدرة على تذكره.
(١٧)	سياسة الإعلان السيئة أفضل من عدم وجود سياسة للإعلان.
(١٨)	هدف التسويق هو تعظيم حجم المبيعات.
(١٩)	إن النوعية (نوع السلعة) هي العنصر الحاسم أو الرئيسي والمحدد لعملية البيع.

مسلسل	الحقائق
(٢٠)	من المهم دائماً تحقيق حد أدنى من المبيعات لبعض أنواع السلع.
(٢١)	من المهم للشركات الصغيرة أن تحصل على خدمات وكالات الإعلان.
(٢٢)	بمجرّد حصولك على حجم أو قاعدة ثابتة من العملاء تستطيع أن توقف عمليات التسويق.
(٢٣)	التسويق إنفاق كبير ـ ربما يزيد عمّا تستطيع تحمّله.
(٢٤)	تكرار العمليات التسويقية مملّة.
(٢٥)	من الصعوبة الرقابة على العمليات التسويقية بسبب تعقيدها.
(٢٦)	لا بد من استخدام وسائل الإعلان بأكبر قدر ممكن.
(١٥)	دورة حياة هذه المقالات ليس قصيراً إذا عرفت كيف يمكن استغلالها والمحافظة عليها لشكل جيد وذلك من خلال استخدام وسائل التذكير بها مثل إعادة طبعها وإرسالها للمستهلك بالبريد، إضافة الفكرة أو المقال للكتالوج، إرسالها للإذاعة/ أو التليفزيون مع صورة. . . إلخ.
(١٦)	نجاح التسويق يقاس بمدى تأثيره على الربح ودفع السلعة في السوق وجعل المستهلك يشتريها.
(١٧)	عدم الإعلان أفضل من الإعلان السيّء.
(١٨)	الهدف التسويقي هو تعظيم الأرباح.
(١٩)	إن الثقة هي العنصر الحاسم أو الرئيسي لعملية البيع أمّا النوعية فتمثل العنصر الثاني في التأثير على حجم المبيعات ولا يوجد فرد يقبل

الخرافات	مسلسل
شراء سلعة ترتبط بخدمة سيئة. لا بد للمستهلك أن يقتنع اقتناعاً تاماً بالمنفعة والخدمة التي تُحققها السلعة.	
المهم هو اكتساب عملاء فعليين. فالمهم هو العميب الدائم للسلعة.. فالعميل الذي يشتري في فترة الأوكازيون فقط لا يعتبر عميلاً دائماً أو حقيقياً.. فهو عميل مؤقت.	(٢٠)
من المهم لهذه الشركات أن تحصل أو تلجأ لمستشار تسويق.. فقد لا تتحمل هذه الشركات أعباء الوكالات الإعلانية.. ومستشار التسويق يضع الدعاية في موضعها وأسلوبها الصحيح وغير المكلف.	(٢١)
يمكن فقط تخفيف الجهد التسويقي ولا يجب التوقف.	(٢٢)
الإنفاق على التسويق استثمار.	(٢٣)
الملل يكون من قبل أناس ليسوا عملاءك.	(٢٤)
من الممكن إخضاع النشاط/ العمل التسويقي للرقابة.	(٣٥)
المهم فعالية الوسائل وفعالية استخدامها وليس عدد الوسائل المستخدمة.	(٢٦)
منح الهدايا المجانية أسلوب غير مقبول فهو ينتهك كرامة العملاء.	(٢٧)

☜ هذه أمثلة للخرافات فقط
وما زال هناك خرافات أخرى كثيرة

ويجب ربط الحقائق ببعضها البعض الآخر بحيث
التي تحكم توجيه النشاط التسويقي بصفة عامة
فهذه الحقائق هي إرشادات جيدة للجميع

(٢٧) لا يوجد انتهاك لكرامة العملاء.. فهذه الهدايا طالما أنها تقدم بأسلوب جيد أو تصرف ملائم تزيد من الرصيد الإيجابي أو تحسن الصورة الذهنية لدى المستهلك (العميل) عن المنظمة. هذه ليست كل الحقائق بل مجرد أمثلة منها تأخذ شكلاً للمبادىء العامة وتعليم القائمين عليه من الأفراد العاملين بهذا النشاط ☞

الفصل السادس

البنشماركية (الأطر المرجعية)
خرافة أم حقيقة!!

«مدخل/طريقة التطوير المعاصر
لمنظمات الأعمال»

(١) البنشماركية (الإطار المرجعي)[١]= خرافة تحولت إلى حقيقة

أولاً: طبقاً لكارلوف Karlôf تعتبر البنشماركية مفتاحاً للتميز والكفاءة في الجودة والإنتاجية. وإذا نظرنا إلى اقتصاديات السوق في الدول المتقدمة نجد أن التنافس بين الشركات يساعد على إنعاش الاقتصاد القومي. في نفس الوقت نجد أن الكفاءة الكلية لمنظمات الأعمال يمكن قياسها بالربح. وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن الكثير من العناصر أو العوامل المؤثرة أو التي تعكس الكفاءة قد يصعب قياسها كمياً أو على أساس قاعدة الربح والخسارة.

> وإذا كانت المنافسة إحدى آليات الإنعاش أو التنشيط الاقتصادي في دولة ما فإن البنشماركية قد تكون الآلية الأخرى في ذات المجال[٢].

ثانياً: البنشماركية = الإطار المرجعي = مرجعية معينة للتعلم منها خارج المنظمة: لكي يتم تنشيط السوق اقتصادياً يجب أن يتوافر نقاط مرجعية معينة خارج المنظمة نفسها. والبنشماركية هي إحدى طرق تحسين الأداء. فمن خلال مقارنة طرق الأداء ونواتجه في منظمة ما بنظائرها في المنظمات الأخرى المتميزة في بعض (أو كل) جوانب الأداء يمكن للمنظمة المعنية تحديد المجالات المحتملة وإمكانيات التطوير.

> △ المطلوب من المدير أن يتعلم كيف يعمل الآخرون وكيف يحققون نتائج ممتازة، ويقوم بتطبيق ما تعلمه في مجال ونطاق مسؤولياته ولكي يصبح كفئاً بصفة مستمرة عليه أن يستمر في استخدام نفس الطريقة للتعلم أو المعرفة.

---

(١) تم الاعتماد بشكل كبير في إعداد وكتابة النماذج والأشكال والأمثلة والخلفيات الأساسية لهذا الجزء على:

- B. Karlöf, Benchmarking workbook: with examples and ready - made forms, New York, John Wiley & Sons, 1995.

(٢) - Ibid., p. 1.

(٢) مثال على شركة زيروكس[١] Xerox

تعتبر شركة زيروكس من أوائل الشركات التي ابتدعت ومارست البنشماركية. وحتى عام ١٩٧٦ كانت زيروكس مسيطرة تماماً على سوق آلات التصوير المكتبية منذ أكثر من عشرين عاماً حيث لم تواجه منافسة على مستوى العالم. وبعد مرور خمس سنوات أي في أوائل الثمانينات تقريباً دخلت اليابان سوق صناعة آلات التصوير. ومنذ ذلك الحين بدأت أرباح زيروكس في الانخفاض حتى وصلت نسبة انخفاض الربح إلى ٥٠٪ وهذا ما لم يحدث من قبل. أدركت الشركة هذا الأمر وبدأت في تبني برنامج جاد للتطوير يعتمد على مدخل أو فكرة البنشماركية أي الأطر المرجعية في طرق وأساليب الإنتاج... إلخ. حيث بدأت الفكرة بمقارنة الشركة بشركات أخرى تحقق نتائج متميزة وتتعلم منهم (أي من المنافسين). قامت الشركة بدراسة طرق المنافسين وأساليبهم في تطوير المنتج وضبط ورقابة التكاليف وأساليب وقنوات التوزيع وطرق البيع والتسويق بالإضافة إلى كافة الأنشطة المساعدة المرتبطة بهذه المجالات، فضلاً عن دراسة التعرف على التقنيات المستخدمة لدى المنافسين وكيفية استخدامها والتنظيم الملائم أو المطبق... إلخ. وبعد الدراسة كانت النتائج بمثابة صدمة لزيروكس حيث أظهرت أن تكاليف زيروكس أعلى بكثير من تكاليف المنافسين. فمثلاً تكلفة التصنيع في زيروكس لآلة واحدة تساوي سعر البيع لنفس الآلة التي تنتجها اليابان في الوقت الذي يمثل هذا السعر تكلفة التصنيع + التكاليف الأخرى غير المباشرة + هامش الربح.

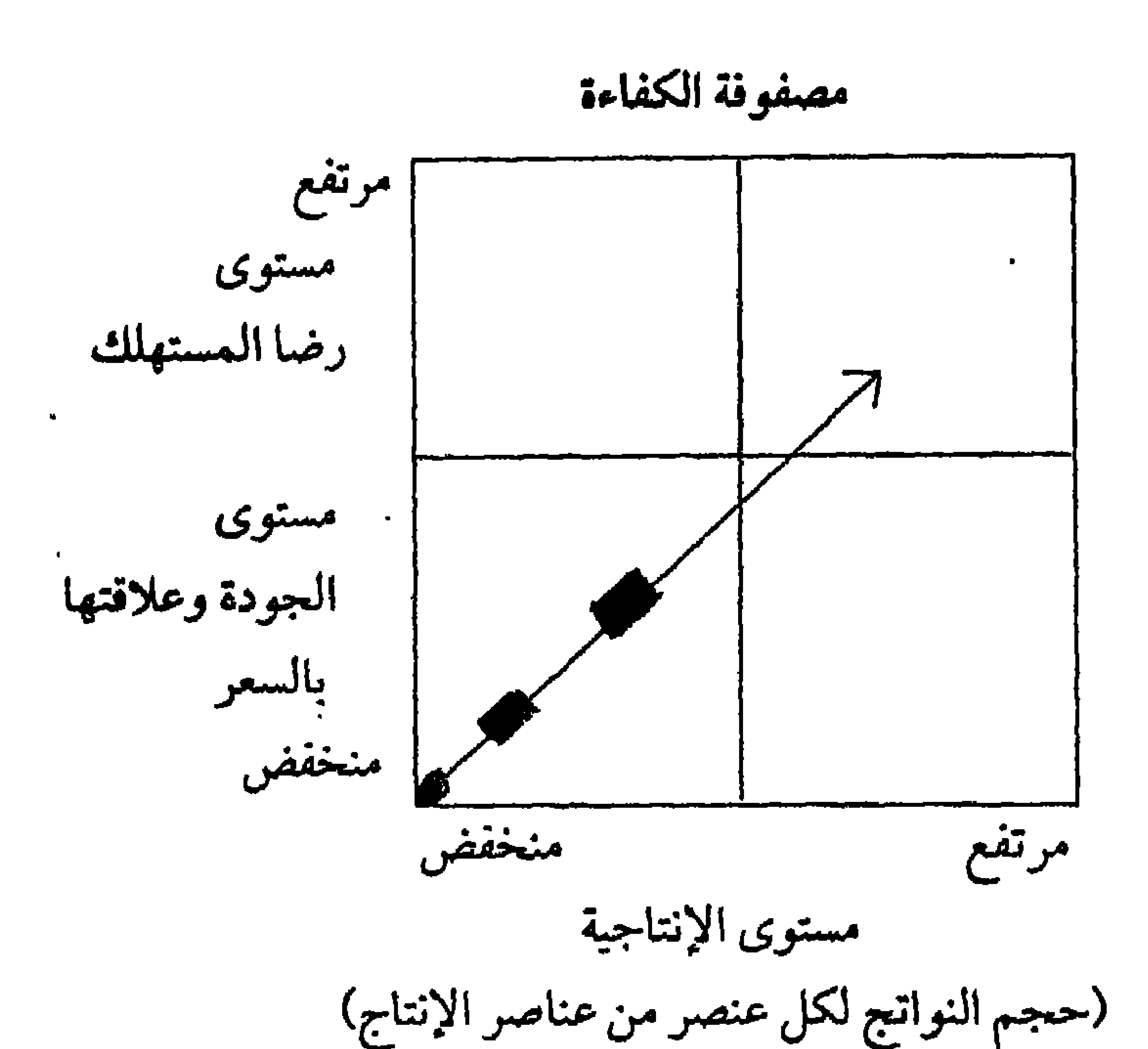
في ضوء ذلك أدركت الشركة أن مجرد وضع خطة استراتيجية (أو أن التخطيط الاستراتيجي وحده) لن تمكن الشركة من مجاراة الشركات اليابانية، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن عدد الوحدات المعيبة في إنتاج زيروكس ٣٠,٠٠٠ ألف وحدة لكل مليون آلة، أما المنافسون فقد بلغ الإنتاج المعيب بلغ ١٠,٠٠٠ وحدة فقط. لهذا رأت الشركة أن الطريقة الوحيدة الملائمة لتصحيح الأوضاع هي البنشماركية أي الأطر المرجعية.

---

(١) بتصرف من: - B. Karlöf., op. cit., p. 2.

ثالثاً: الكفاءة من منظور البنشماركية. يمكن توضيح الكفاءة بمنظور البنشماركية على النحو الآتي بعد، حيث يلاحظ أن الكفاءة لها بعدان أساسيان هما:

مصفوفة الكفاءة



(أ) الإنتاجية والتي تعني تحقيق أكبر حجم من النواتج من أقل حجم ممكن من مدخلات عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل، الآلات، الوقت. . . وغيرها)، أي تعظيم نواتج كل عنصر من عناصر الإنتاج.

(ب) تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا المستهلك في مقابل التضحية التي يتحملها أو السعر الذي يدفعه. والبنشماركية تستخدم بشكل عام على مستوى هذين البعدين للكفاءة.

تركز الإدارة الحديثة في دنيا الأعمال على تحليل العمليات الإنتاجية أو كيف يتم تنفيذ الأعمال والمهام، وكيف تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض الآخر. هذا وتركز الأطر المرجعية (البنشماركية) على العمليات الأساسية المرتبطة بالأعمال بشكل خاص.

ملاحظة (أ)

هل البنشماركية تعني أن تقوم المنظمة بتقليد أو التعلم من المنظمات المنافسة (أي التي تنتمي إلى نفس الصناعة التي تعمل فيها) فقط؟

الإجابة

لا. لا تقتصر فكرة التعلم من خلال استخدام فكرة الأطر المرجعية أو التقليد (البنشماركية) على مستوى الصناعة التي تنتمي لها المنظمة. بل تمتد إلى التعلم من أي منظمة أخرى، ونقل أي فكرة تلائم وتخدم تطوير العمليات أو الأداء عموماً.

كما يمكن التعلم من أكثر من منظمة مرجعية في آن واحد.

ملاحظة (ب)

هل البنشماركية مسؤولية الإدارة العليا فقط؟

الإجابة

البنشماركية مسؤولية كل فرد أو فرع وكل إدارة أو قسم أو جزء من المنظمة وعلى كل فرد أن يتعلم مفهومها وكيف يمارسها. كما أنها لا تقتصر على الصعيد المحلي بل تمتد إلى السوق الدولي أيضاً.

(٣) البنشماركية: العمليات والمراحل[1]

سبق الإشارة إلى أن البنشماركية تعتبر مدخلاً لتطوير وتحسين العمليات. وهي تنطوي في جوهرها على عملية المشاهدة أو الرؤية والتعلم من الآخرين من خلال المقارنة. وهذه العملية يجب أن تكون مستمرة طالما أن التغير هو الصفة المميزة للأداء والسلوك من وقت لآخر. فالبنشماركية هي عملية طويلة الأجل وتشمل المنظمة ككل. والبحث عن أفضل الممارسات خارج المنظمة لا يقتصر فقط على ما هو الأفضل ويجب اتباعه بل أيضاً كيف يتم إنجازه أو تطبيقه.

عمليات ومراحل البنشماركية: تحتوي البنشماركية على خمس مراحل رئيسية. وبدراسة هذه المراحل وتحليلها جيداً يمكن إدراك أنها ليست مجرد عملية مقارنة تقليدية للمؤشرات الرئيسية أو الطرق الأساسية والأساليب الخاصة بالأداء على مختلف الصعد ولكنها تتطلب درجة عالية من الالتزام والاهتمام من كل فرد أو جزء معني في المنظمة. ويمكن تناول هذه الطرق بقليل من التفصيل في السطور الآتية: .

المرحلة الأولى: قم بتحديد ماذا تريد تقليده/ تعلمه/ نقله إلى شركتك. تحتوي هذه المرحلة على المهام الآتية:

(أ) تحديد احتياجات المنظمة.
(ب) مسح أو مراجعة ودراسة وتحليل العمليات والنشاطات.
(جـ) تحديد ودراسة العمليات والخطوات الحرجة أو المؤثرة على النتائج (نتائج العمل) أو الأداء وكيفية قياسها.
(د) تقرير أو تحديد عما إذا كان هناك حاجة إلى بنشماركية تفصيلية أم لا.

المرحلة الثانية: قم بتحديد أو ترشيح شركة ما أو مجموعة شركات التي سوف تتعلم منها أو تقلدها (تحديد الشريك البنشماركي). وفي هذه المرحلة يتطلب الأمر القيام بالآتي:

---

(١) سوف نستخدم لفظ «البنشماركية» كبديل لاصطلاح «الأطار/ الأطر المرجعية».

ملحوظة هامة جداً (جـ)

☞ ___________

البنشماركية مدخل أو طريقة لتحسين وتطوير الأداء لا تقتصر أو تطبق فقط على مستوى المنظمات بل يمكن أن تتم على مستوى الأفراد (فرد ـ فرد) وكذلك على مستويات الدول والتجمعات. فمثلاً يمكن لدولة ما تقليد أو نقل تجربة إحدى الدول الأخرى وتتعلم منها في عدة مجالات سياسية ـ اقتصادية أو سكانية . . . إلخ.

كما أن البنشماركية قد تتم على المستوى الداخلي أي داخل الشركة أو على المستوى الخارجي.

(أ)تقرير أو تحديد هل يجب أن تتم البنشماركية داخلياً أم خارجياً.
(ب) البحث عن الشركة أو الشركات التي سوف يتم اختيارها كنموذج.
(جـ) الاتصال بالشركة أو الشركات التي تم اختيارها للحصول على تعاونها مع الشركة.
(د) الاهتمام أو مراعاة جوانب الضعف أو تحديد جوانب النقد المتوقعة.

المرحلة الثالثة: قم بتجميع معلومات. وتنطوي هذه المرحلة على ما يلي:

(أ) تصميم قائمة استقصاء تحتوي على أسئلة واستفسارات ومفاهيم وشروحات مختلفة أو متعددة.
(ب) تجميع معلومات عن شركتك.
(جـ) تجميع معلومات من الشركاء البنشماركيين أي الشركات التي تم اختيارها كنموذج فريد ومن أي مصدر آخر محتمل.
(د) القيام بمراجعة والتأكد من جودة المعلومات التي تم جمعها والتأكد أيضاً من مدى صدقها وثباتها خاصة البيانات المجمعة.
(هـ) القيام بتصحيح العوامل غير القابلة للمقارنة إذا وجد.

المرحلة الرابعة: قم بتحليل المعلومات والبيانات المجمعة في المرحلة السابقة. وهذا يحتاج من القائم بالتحليل أن:

(أ) يقوم بتصنيف وترتيب المعلومات والبيانات المجمعة.
(ب) تحديد فجوة الأداء بين شركتك والشركة/ الشركات التي تم اختيارها كنموذج من خلال المقارنة بين أفضل الممارسات والعوامل التشغيلية التي تفسر الفجوة.

المرحلة الخامسة: قم بالتطبيق. وهذه المرحلة تحتاج إلى القيام بالآتي:

(أ) الحصول على التأييد والموافقة على نتائج الدراسة أو التحليل.
(ب) ضمان التكامل أي تكامل وتلاؤم النتائج مع خطة العمل/ الأعمال.
(جـ) إعداد خطة لتنفيذ التحسينات التي يتم اقتراحها على نحو ما أفرزته النتائج (مع مراعاة الاهتمام بكيف وليس بماذا فقط).
(د) إعادة تصميم العمليات والنشاطات المستهدفة لجعلها أكثر كفاءة.

(هـ) تقديم العمليات والنشاطات والمهام. . . إلخ التي أعيد تصميمها ـ أي القيام بتنفيذ ما ورد في (د).

ملحوظة (د)

هل يمكن أن تتفق أكثر من منظمة واحدة على القيام بعملية البنشماركية؟

نعم: يمكن أن تشارك منظمة أو أكثر في القيام بهذه العملية. وهذه المشاركة يمكن أن تخفض الكثير من النفقات بل وتساعد في تحسين نتائج الدراسة والتطبيق في هذه الحالة يمكن أن تطلق عليها «البنشماركية الجماعية».

المرحلة السادسة: المتابعة والاستمرار. فالبنشماركية كمدخل أو طريقة للتحسين والتطوير تصبح أكثر فاعلية إذا ما تم تطبيقها أو اتباعها بشكل دائم أو مستمر، فكما سبق القول إنها عملية طويلة الأجل.

ولا تنسى عزيزي المدير
أن الاهتمام يجب أن يركز ليس فقط على ماذا يفعل الآخرون المتميزون أو قادة التميز، ولكن أيضاً بل والأهم على كيف يعملون.

(٤) إدارة البنشماركية

ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً من حيث المفهوم والوظائف والعمليات مع مفهوم ووظائف وعمليات البنشماركية، فما يجب عمله أولاً هو التركيز على حاجات العملاء ثم تحديد النشاطات والعمليات والرقابة عليها بعد ذلك. وطبقاً لمفهوم البنشماركية فالمطلوب هو مقارنة أداء المنظمة بتلك التي تم اختيارها (اختيارهم) كنموذج أو شريك Partner إن صح التعبير. وعملية الإدارة للبنشماركية هنا تمر بثلاث خطوات رئيسية يمكن عرضها على النحو الآتي بعد، مع الأخذ في الاعتبار عمليات ومراحل البنشماركية السابق ذكرها:

(١) تحديد وتوصيف/ وصف العمليات وإسنادها إلى الأفراد المعنيين.

(٢) رصد وتقييم النتائج، وإعادة تقييم العمليات والأنشطة، بالإضافة إلى تطويرها.

(٣) الرقابة والتقييم وإعادة التطوير والتحسين للعمليات والنشاطات.

ويمكن توضيح هذه الخطوات أيضاً في الشكل الآتي:

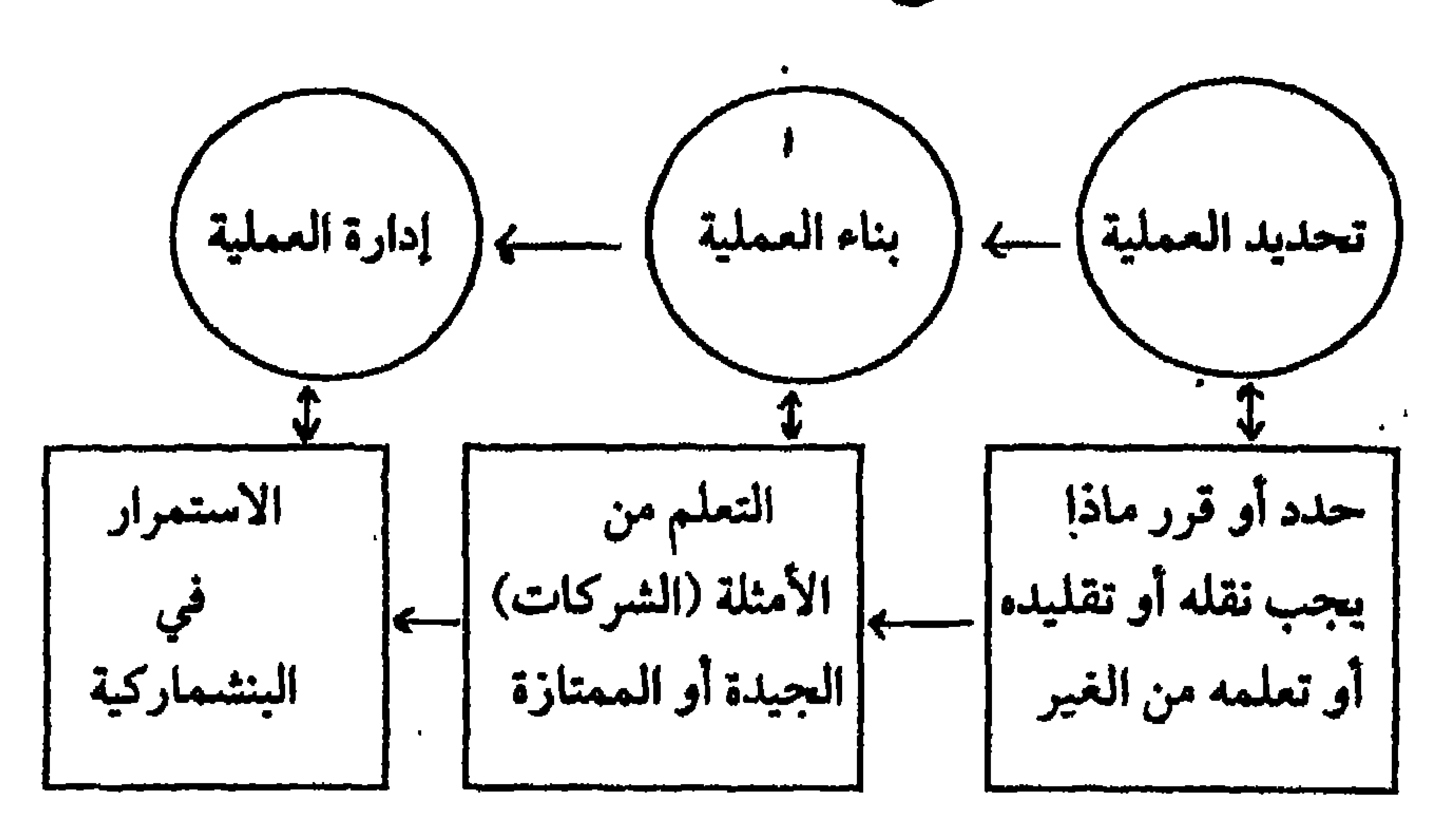
ملحوظة (هـ)

لكي تكون بنشماركياً ممتازاً تذكَّر:

ضرورة التركيز على كيف يعمل أو ينتج الآخرون وليس على ماذا يعملون أو ينتجون.

☞

شكل يوضح عملية الإدارة والبنشماركية



المصدر: B. Karlöf, op. cit., p. 7.

- وفي هذا السياق يجب إعادة التذكير للمديرين المعنيين بما يلي:

(١) البنشماركية تقوم على دعامتين أساسيتين هما:

(أ) إدراك أن شركة ما تقوم بإنجاز أعمال أفضل منك.

(ب) الحكمة ضرورة عند تعلم الدروس. أي على المدير أن يكون حكيماً عند تعلمه لدرس ما من تجارب الشركات الأخرى. فتبني أي فكرة أو عملية يتم اقتباسها يجب أن تلائم موقف الشركة وتحقق لها منفعة أو مكسب.

(٢) البنشماركية هي عملية تنطوي على:

(أ) المقارنة بين شركتك والشركات المميزة الأخرى. وتكون المقارنة لكل من العمليات والكفاءة وتعلم أهم الملامح الخاصة بكل منها.

(ب) تدعيم وتشجيع الرغبة والراغبين في التعلم لتطوير وتحسين الجودة والوصول بمستواها لذلك المستوى الذي يطمح إليه العملاء فضلاً عن التحسين المستمر.

(جـ) مساعدة المنظمة في تحديد فرص التقدم والنمو من خلال المقارنة بينها وبين الشركات النموذجية الأخرى.

(٥) أسباب شيوع/انتشار البنشماركية

من بين أهم الأسباب التي أدّت إلى انتشار استخدام البنشماركية كطريقة أو منهج للتطوير والتحسين المستمر للأداء في منظمات خدمة البيئة ما يلي:

(١) إنها طريقة الاختراق أو الدخول إلى ما وراء الخدمات أو السلع أو المنتجات النهائية (التامة الصنع) للوصول إلى تحديد والتعرف على كيف تم الصنع أو تقديم الخدمة وليس ماذا يتم إنتاجه أو تقديمه.

(٢) أن البنشماركية ليست دراسة كمية للبيانات بل هي طريقة لمعرفة العمليات التشغيلية وعوامل النجاح وكيف يعمل الآخرون ولماذا يختلفون عنا.

(٣) أنها تسمح للمديرين والعاملين المعنيين برؤية وإدراك ما هي أفضل الطرق للإنجاز أو إدارة العمليات.

(٤) البنشماركية طريقة لتعلم ماذا حقق الآخرون من إنجاز وكيف. الأمر الذي يدفع الفرد/ المنظمة للتغيير بهدف التطوير.

(٥) من أهم المزايا التي تتحقق في الإجل الطويل كنتيجة للبنشماركية هي أنها تُشكّل حضارة المنظمة. فهي تُشجّع التعلّم والأداء الكفء والفعّال. ومع تكرار العملية وتركيزها على أداء المنظمة ترتفع كفاءتها.

(٦) تعتبر البنشماركية عاملاً وسيطاً أو مساعداً في توليد أفكار جديدة وابتكارات وهذا ما أشارت إليه نتائج تجربة شركة زيروكس وشركة أي. بي. أم. .I.B.M.

(٦) أهم مجالات البنشماركية - نطاق البنشماركية

تتعدّد مجالات تطبيق البنشماركية بتعدُّد وتباين اهتمامات الشركات المعنية بها. ويمكن ذكر بعض أهم هذه المجالات بدون شرح كالآتي:

(أ) محور ومجالات اهتمام العملاء ـ رضاء المستهلك.
(ب) الجودة الداخلية.
(جـ) الهيكل التنظيمي.
(د) الأنظمة المستخدمة (أنظمة الأجور، وأنظمة التكاليف... إلخ).
(هـ) الإنتاجية.
(و) التكاليف.
(ز) الوقت.
(ح) العمليات التشغيلية.
(ط) الوظائف والنشاطات الحيوية للمنظمة (الإنتاج والتسويق وتنمية الموارد البشرية والتمويل، والأمن الصناعي، والإمداد والتموين... إلخ).
(ي) الوظائف الإدارية.
(ك) التصدير، والاستيراد.

ويجدر بالذكر والتكرار أن البنشماركية تنقسم إلى نوعين من حيث علاقتها بالبيئة. النوع الأول هو البنشماركية الداخلية Internal Benchmarking والذي يحتوي على المقارنة والتعلم بين الوحدات/ الأقسام/ الإدارات المختلفة داخل المنظمة. أما النوع الثاني فهو البنشماركية الخارجية والذي ينطوي على المقارنة، والتعلم... إلخ من الشركات الأخرى المتميزة على نحو ما سبق عرضه في الصفحات السابقة. والشركات التي يتم اختيارها كنموذج ليست بالضرورة أن تنتمي إلى ذات الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة المعنية أي التي سوف تستخدم البنشماركية كطريقة لتطوير وتحسين الأداء.

كما أن البنشماركية لا يقتصر تطبيقها على مستوى الشركات العاملة بالسوق المحلي بل تمتد أيضاً إلى خارج حدود الدولة، حيث يمكن للشركة المعنية البحث عن واختيار إحدى (أو عدد من) الشركات الأجنبية الفريدة خارج حدود الدولة وتقوم بتقليدها أو التعلم منها في أي مجال من المجالات السابق ذكرها أو غيرها.

ملحوظة (و) هام

تشير الأدلة التطبيقية والحالات
العملية في كثير من الشركات في عالم اليوم
إلى جدوى فكرة/ طريقة البنشماركية
في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتطويره
ومن أبرز التجارب في هذا الخصوص تجربة
زيروكس وأي . بي . أم .
إذن يمكن القول أن البنشماركية
أصبحت حقيقة ولم تعد خرافة
كما يعتقد البعض .

وطالما أن القرن القادم سوف يتطلب من الشركات الاهتمام بتكنولوجيا العمليات بدرجة أكبر من تكنولوجيا الإنتاج حتى تستطيع تقديم ما هو أرخص وأجود من السلع والخدمات وتصل إلى السوق أسرع فإن البنشماركية كمنهج أو مدخل لتطوير وتحسين العمليات سيكون أحد آليات البقاء والاستمرار في القرن القادم .

(٧) تنظيم البنشماركية

طبقاً لمقترحات كارلوف Karlöf في هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن البنشماركية كمشروع يجب أن يتولى إدارته منذ البداية فريق عمل. ويتم اختيار أعضاء الفريق طبقاً لعدة معايير من أهمها:

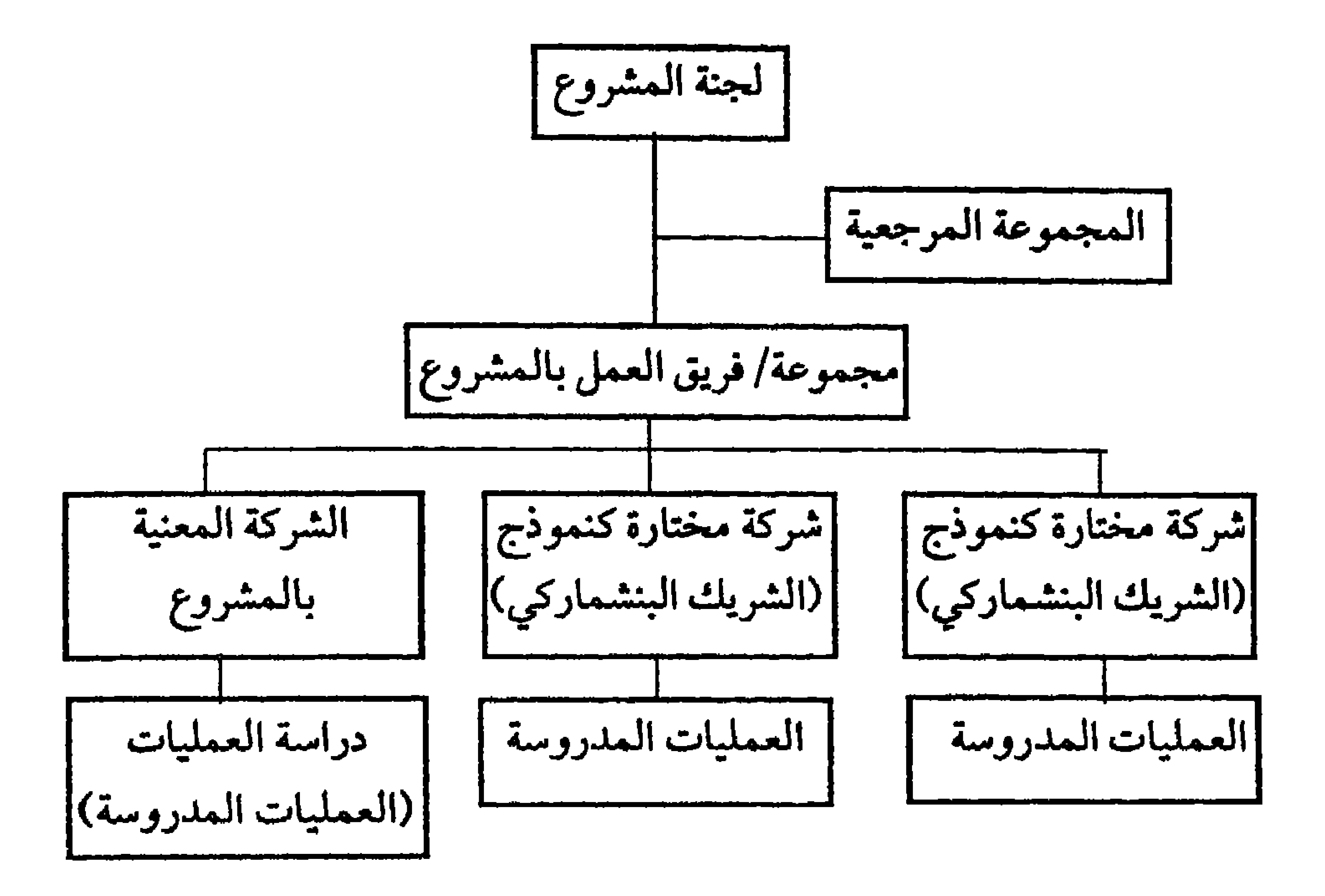
(١) المهارة.

(٢) الدافع والحماس.

كما أنه من الضروري أن يشارك الملاك مع فريق العمل حتى يمكن ضمان توافر التأييد المطلوب، والوقت اللازم، والتمويل الكافي لتنفيذ المشروع. فضلاً عن هذا فإن الأمر يتطلب تدعيم هذا الفريق أيضاً بعدد من الخبراء في مجال البنشماركية سواء من داخل المنظمة/ المنشأة أو من خارجها خاصة إذا كان مشروع البنشماركية يطبق لأول مرة.

وتنظيمياً يجب أيضاً تعيين مبعوث أو مستشار رسمي لهذا الفريق يقدم التقارير لرئيس الفريق (فالمستشار النشيط قد يمثل ضرورة لإنجاح هذا الفريق ككل) كما يمكن الاستعانة بجماعة مرجعية تكون تحت إشراف لجنة خاصة بالمشروع على نحو ما هو موضح بالخريطة الآتية بعد أن يترأسها المستشار الذي تم اختياره.

هيكل تنظيمي مقترح لمشروع البنشماركية



ملاحظات:

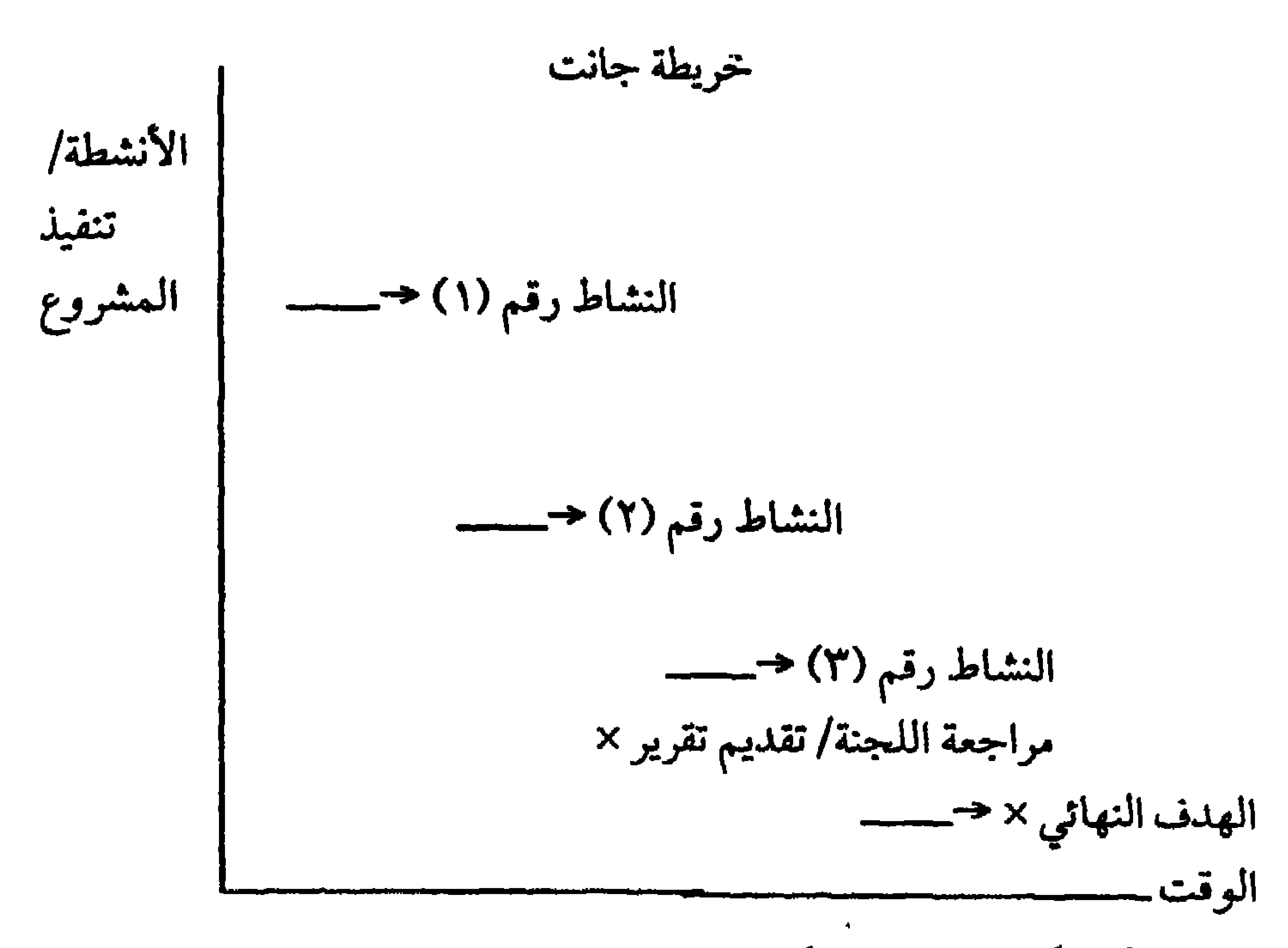
(١) هذا الهيكل تم اقتراحه في حالة قيام الشركة المعنية بالمشروع باختيار أكثر من شركة واحدة نموذجية (الشريك) لكي تتعلم منها أو تنقل تجربتها.

(٢) تم افتراض تكوين لجنة لمشروع البنشماركية.

خطة العمل plan of action: كغيره من المشروعات يتطلب مشروع البنشماركية وضع خطة عمل لإنجازه. ويمكن توضيح هذه الخطة من خلال الجدول الآتي بعد والذي يعكس جميع خطوات المشروع أو مراحله التي سبق شرحها خطوة بخطوة، كما يتضمن الهدف والشخص المسؤول والوقت والموارد المطلوبة وهدف كل نشاط. وفي هذا الخصوص يمكن استخدام خريطة جانت Gantt Chart كأسلوب لجدولة إنجاز المشروع وذلك على النحو الموضح عقب الجدول المشار إليه.

خطة عمل مقترحة

النشاطات/ المراحل	الهدف	الشخص المسؤول	الغاية	الوقت
(١) قم بتقرير ما يجب عمله أو نقله من الشركة التي تم اختيارها كنموذج	تحديد المهام والمؤشرات الخاصة بالنجاح	شخص/ مشروع		
(٢) قم بتعريف وتحديد الشركة التي تم اختيارها كنموذج	اختيار الشركة النموذج ونوعها	شخص/ مشروع		
(٣) تقديم تقرير للجنة المسؤولة		مدير المشروع		
(٤) تجميع المعلومات	معلومات بنشماركية	شخص/ مشروع		
(٥) التحليل	تحليل الفجوة	شخص/ مشروع		
(٦) التنفيذ	تطبيق التطوير والتحسينات المنقولة	شخص/ مشروع		
٧ ـ المراجعة والاستمرار بإعادة تطبيق المراحل السابقة باعتبار أن البنشماركية مشروع طويل الأجل.				



وأخيراً يمكن عرض أهم القوائم الخاصة بالتخطيط للمشروع وكذلك إعداد المسح الميداني المطلوب كالآتي:

إعداد قائمة تخطيط المشروع	
المرحلة الأولى	هل تم تصوير وتحديد الموقف الحالي للشركة؟ هل تم تحديد عمليات وأنشطة الشركة؟ هل تم تحديد العملاء والموردين المرتبطين بهذه النشاطات والعمليات؟ هل تم تقرير المستوى الخاص بتفاصيل مشروع البنشماركية؟
المرحلة الثانية	هل تم اختيار الشركة النموذج الذي سوف نتعلم منه؟ هل تم البحث عن نماذج أخرى من الشركات؟ هل تم تحديد العمليات والنشاطات الأساسية لهذه الشركات؟ هل تم الاتفاق مع هذه الشركات لضمان تعاونهم؟
المرحلة الثالثة	هل تم تحديد نوع المعلومات المطلوبة بدقة؟ هل المعلومات الداخلية (من شركتنا) أصبحت متاحة أو في متناول اليد؟ هل تم تجميع المعلومات المطلوبة تفصيلياً؟ هل تم التأكد من جودة هذه المعلومات؟ هل تم مقارنة المعلومات المجمعة مع ما هو مطلوب بالفعل من معلومات؟ هل تم تصويب أي عوامل أخرى غير قابلة للمقارنة؟
المرحلة الرابعة	هل تم ترتيب وتصنيف المعلومات بدقة؟ هل تم تحديد الفجوات بين الشركة النموذج وشركتنا؟ أو هل يمكن تحديد هذه الفجوات بدقة؟ هل يمكن رصد العوامل الكامنة وراء هذه الفجوات؟ أو هل يمكن معرفة أسباب الفجوة؟
المرحلة الخامسة	هل تم قبول نتائج الدراسة أو التوصيات من قبل المنظمة؟ هل يمكن إدخال أو تطبيق النتائج أو التوصيات أو التحسينات المقترحة ضمن خطة أعمالنا العادية أو الحالية؟

	وهل ستتكامل معها أم سوف يحدث تعارض؟ هل تم تحديد أنواع ومجالات التغيير المطلوب إحداثه بدقة؟ هل توجد موارد كافية تم تخصيصها لتنفيذ التغييرات أو التحسينات المطلوبة؟ هل تحسنت المهارات داخل الشركة؟

قائمة عمليات المسح الميداني	
	(١) ما هي عملياتنا أو أنشطتنا الرئيسية؟ ....
أولاً: التحديد	(٢) ما هي أهدافها؟ .... (٣) من يمتلك هذه العمليات أو يقوم بها؟ .... (٤) تكوين مجموعات للعمليات الرئيسية والمساعدة ....
ثانياً: التعريف	● حاجات العملاء ....

	تابع قائمة المسح الميداني
	● الموارد البشرية .... ● الموارد المالية .... ● المواد الخام والمستلزمات السلعية الأخرى .... ● الآلات .... ● ... وغيرها
ثالثاً: التحليل	● جوانب القوة .... ● جوانب الضعف .... الفرص .... ● التهديدات ....

ملحوظة هامة جداً ☜

إن ما تم عرضه في الصفحات السابقة هي مجموعة الأفكار الرئيسية الخاصة بالبنشماركية. أي أنها عبارة عن الخلفية العلمية والإطار العام لها. أما الخطوات التنفيذية أو كيف يتم تنفيذ البنشماركية كمشروع أو طريقة للتحسين والتطوير لكل من الكفاءة والإنتاجية . . . وتحقيق رضا المشتهلك فإن هذا يتطلب تناول تطبيقات هذا المشروع/ الطريقة بشيء من التفصيل. وتتمحور هذه التطبيقات العملية والحالات في الإجابة على الأسئلة الآتية:

(١) ماذا يجب/ يتم تعلمه/ نقله أو تقليده؟

(٢) كيف يتم تحقيق ذلك وما هي الإجراءات والنماذج الممكن استخدامها؟

(٣) كيف يتم اختيار الشركة/ الشركات النموذج أي التي سيتم التعلم منها؟ ما هي الخطوات والمراحل والإجراءات والنماذج الممكن استخدامها؟

(٤) كيف يتم جمع المعلومات وكيف يتم إعداد القوائم المطلوبة لذلك؟

(٥) ما هي أساليب التحليل أو كيف تتم عملية تحليل واستخلاص النتائج؟

(٦) كيف يتم تنفيذ النتائج أو تنفيذ المشروع وما هي الخطوات التنفيذية؟

(٧) كيف تتم عملية المتابعة والرقابة على المشروع؟ وما هي النماذج المقترحة أو المعايير الممكن تطبيقها؟

(٨) أمثلة عملية من ميدان الأعمال.

ملحوظة: التساؤلات السابقة سوف تكون محوراً لإهتمام الكتاب الثاني من سلسلة الثقافة الإدارية إن شاء الله .

الفهـــرس

﴿ تم بحمد الله ﴾